



DOCUMENTO-PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL DEL ESTADO VENEZOLANO

Enfoque Conceptual y Mecanismos de Interacción con el trabajo de las Sub-Comisiones

Noviembre, 2002

Por: Raul Pacheco

DOCUMENTO-PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL DEL ESTADO VENEZOLANO

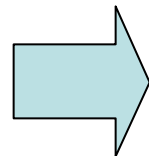
DECRETO DE CREACIÓN DE LA COMISIÓN

- **Art. 5º. Corresponde a la Comisión Presidencial:**
 - Numeral 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.
- **Art. 9º. 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.**

DOCUMENTO-PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL DEL ESTADO VENEZOLANO

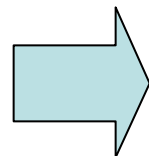
PREMISAS DEL DECRETO

1. Presentación en seis meses de un Proyecto



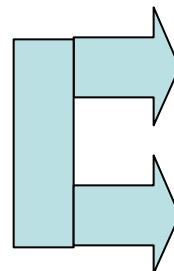
PLAN-LIBRO

2. Objetivo: Consolidar sistemáticamente la red de instituciones del Estado



OBJETO: EL ESTADO

3. Establece un Marco de actuación

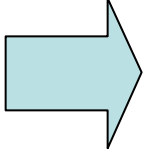
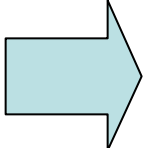
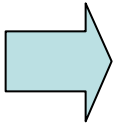
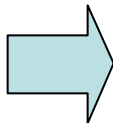


DISPOSICIONES LEGALES

**PLAN NACIONAL DE
DESARROLLO ECON/SOC**

DOCUMENTO-PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL DEL ESTADO VENEZOLANO

PREMISAS DEL DECRETO

PLAN-LIBRO		Acento en lo Conceptual y lo Metodológico
EL ESTADO		OBJETO/SISTEMA COMPLEJO
DISPOSICIONES LEGALES		Constitución (firme) Leyes (flexible)
PLAN NACIONAL DE DESARROLLO ECON/SOC		Proyecto de Gobierno

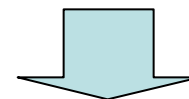
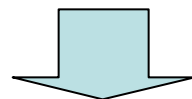
DOCUMENTO-PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL DEL ESTADO VENEZOLANO

ELAB. PLAN-LIBRO

Acento en lo Conceptual y
lo Metodológico

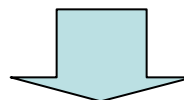
TRAB. SUB-COMISIONES

Acento en la acción
apoyada en el saber



INTERACCIÓN

- Lo Conceptual como apoyo a la acción
- La práctica alimenta a la teoría



ARTICULACIÓN:
LO METODOLÓGICO

DOCUMENTO-PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL DEL ESTADO VENEZOLANO

ELAB. PLAN-LIBRO

Cambiar su característica de Plan-Libro a:

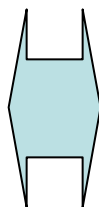
- Dinámico, evoluciona junto al trabajo de las Sub-Comisiones



- Se sitúa dentro del Problema
- Lo Macro debe ser sólido
- Debe programarse un tiempo de cierre técnico para su entrega a los 180 días



Debe apoyarse en un enfoque metodológico dinámico



TRAB. SUB-COMISIONES

Se realiza en dos dimensiones estrechamente relacionadas:

- Estructura de trabajo conceptual
- Acción vía redes de apoyo



- Mixto Organizacional

- ✍ Jerarquía en la organización formal
- ✍ Red en la organización generada por las Sub-Comisiones
- ✍ Apoyo general en legal y finanzas

DOCUMENTO-PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL DEL ESTADO VENEZOLANO

CARACTERÍSTICAS DESEABLES DEL ENFOQUE METODOLÓGICO

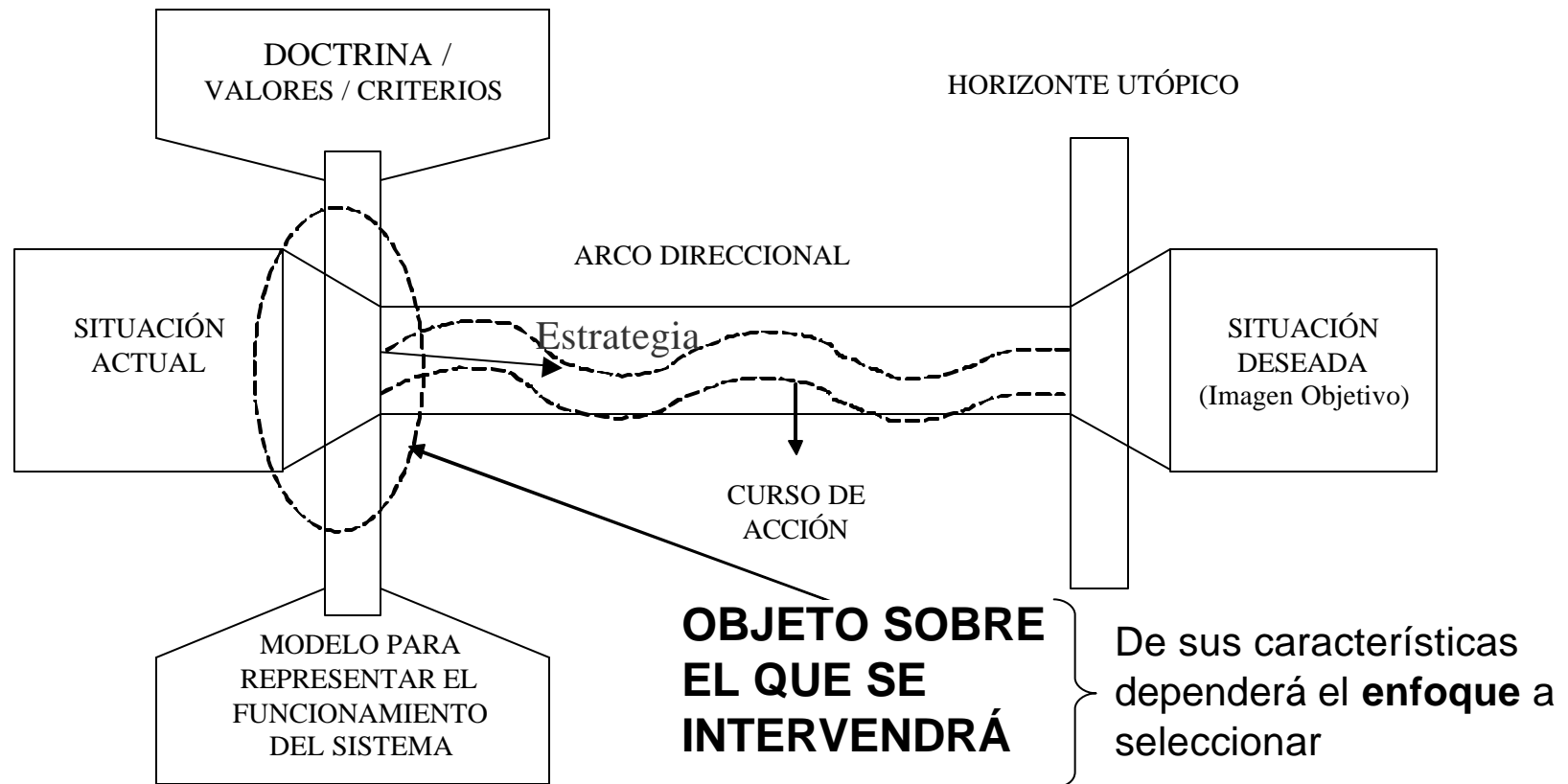
- Mediación entre el conocimiento y la acción
- Mediación entre el pasado, el presente y el futuro

APRENDIZAJE PREVER vs. PREDICCIÓN
- Considere las siguientes premisas:
 - La Comisión (sujeto) forma parte del Estado (objeto sobre el que se actuará)
 - Aceptación de que existen otros actores que interactúan en el mismo sistema donde vamos a intervenir ✍ PROBLEMAS CUASISTRUCTURADOS (difuso en sus límites y creativo por sus actores)
 - Concepción de la acción humana como **intencional** y **reflexiva**, mediante la cual el **productor** de la **acción** espera concientemente lograr determinados resultados en una situación de cooperación o conflicto con otros

ESQUEMA DE PLANIFICACIÓN: DINÁMICO – EN CONTINUA EVOLUCIÓN

DOCUMENTO-PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL DEL ESTADO VENEZOLANO

REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA TÍPICA

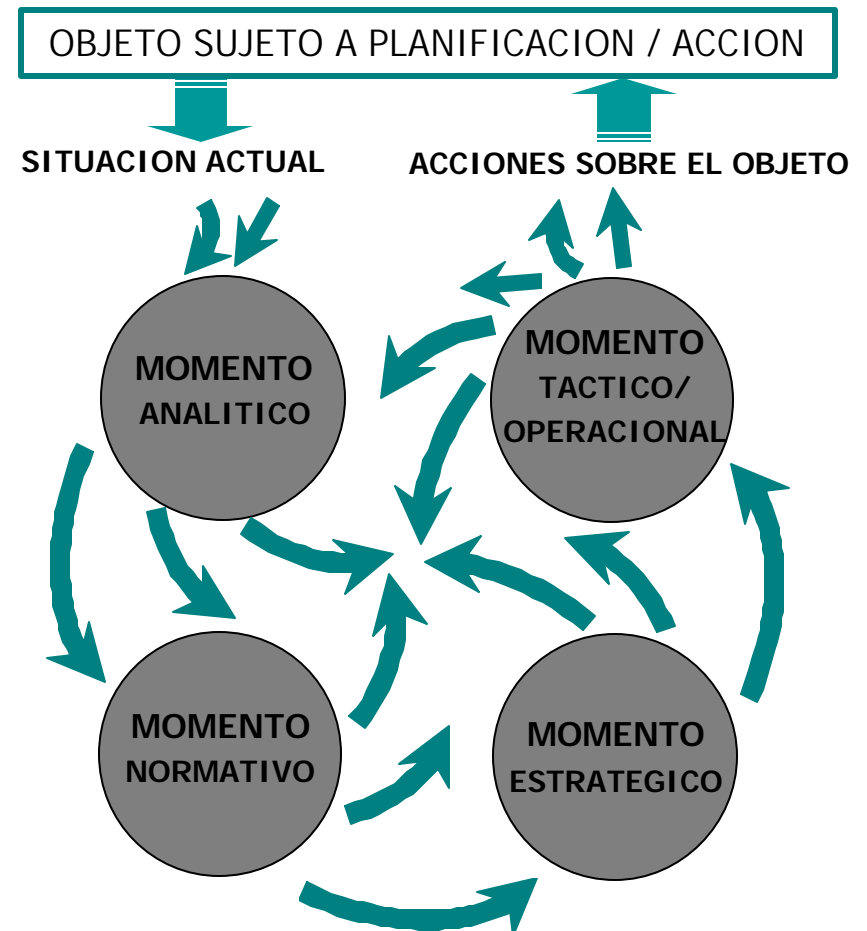


ORDENACIÓN SEGÚN MOMENTOS DIFERENCIADOS AL PLANIFICAR
(Integrar la gestión a través del momento operativo)

ESQUEMA DE TRABAJO

LA PLANIFICACIÓN EST. SITUACIONAL

- Momentos:
 - Fases que se van formulando más o menos simultáneamente, en un diseño operacional que nunca termina.
- Situación:
 - Apreciación de conjunto hecha por un actor en relación a las acciones que proyecta producir para preservar o alterar la realidad en que vive.
- Objeto/Sistema:
 - La APN y el Estado.
 - De naturaleza compleja
 - Variados actores en contraposición
 - Problemas cuasi-estructurados
 - Se desea transformarla

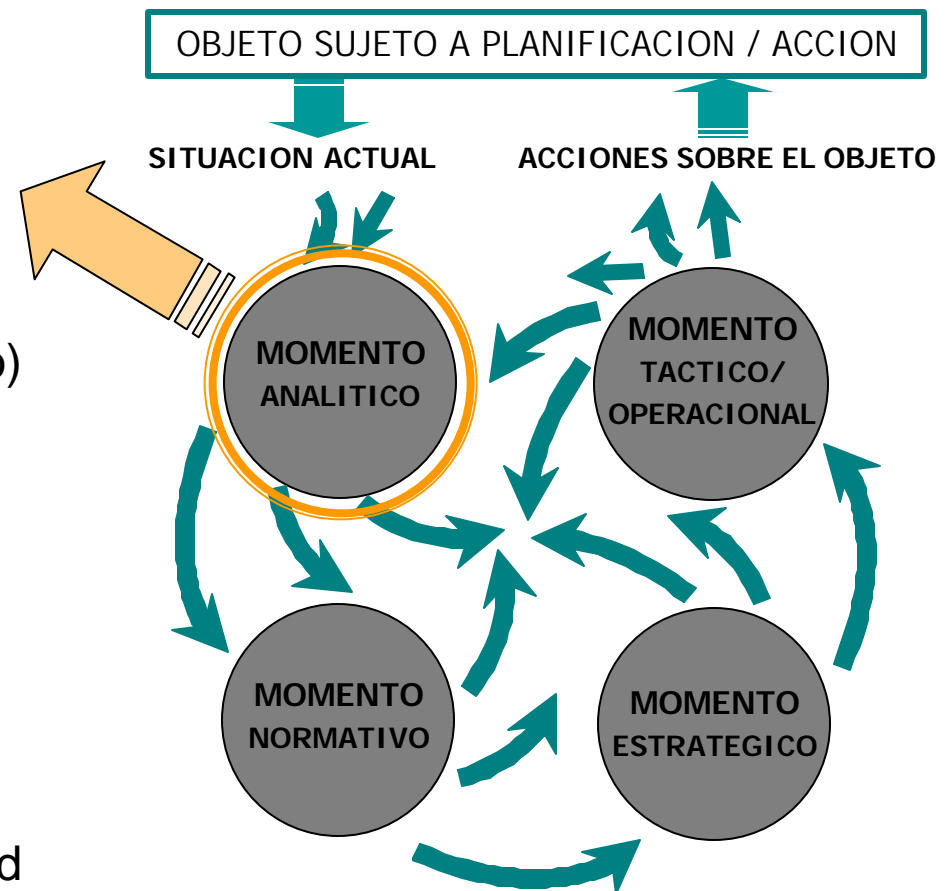


ESQUEMA DE TRABAJO

¿Qué pasa? ¿Cuál es la Situación?

← MOMENTO ANALÍTICO

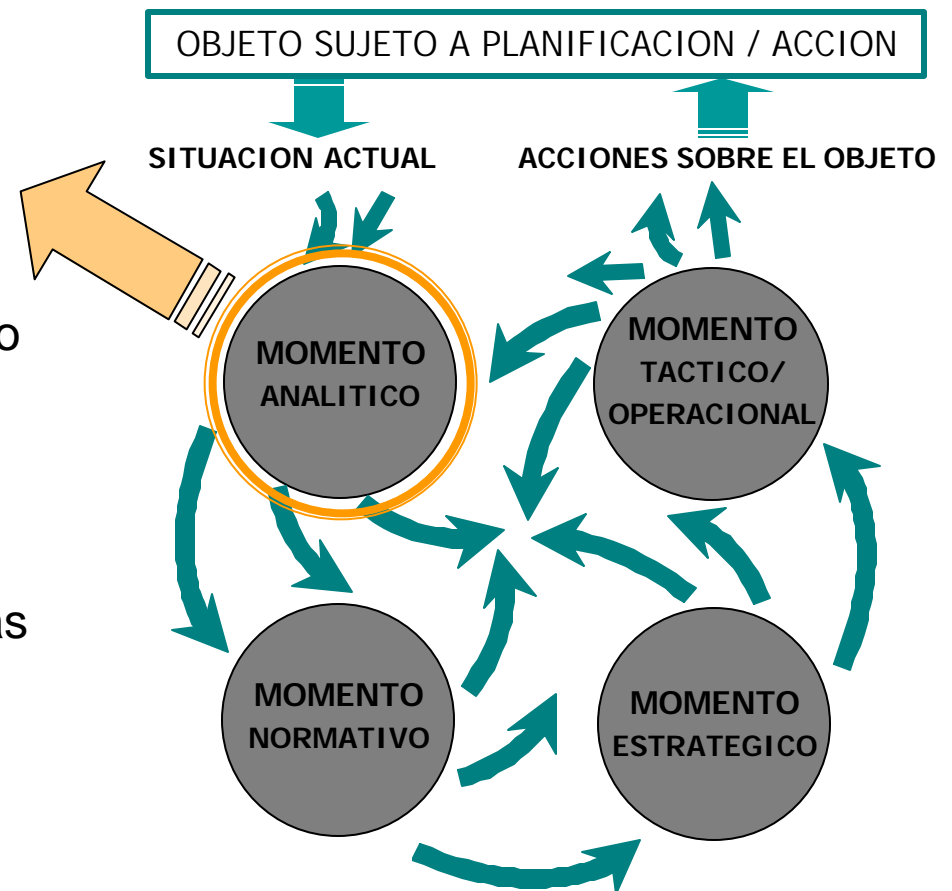
- Se requiere un ensamble articulado de cuatro niveles de análisis:
 - Descripción/clasificación de la situación estudiada y de los factores que han contribuido a producirla (internos y del entorno)
 - Prognosis o predicción del comportamiento futuro (tendencial)
 - Factores y actores sociales relevantes que influyen en la situación
 - Caracterización de la situación-problema: comprensión analítica/explicativa de la realidad



ESQUEMA DE TRABAJO

MOMENTO ANALÍTICO

- Esos niveles de análisis deben informar sobre estos cuatro aspectos principales:
 - Antecedentes: análisis de cómo se ha llegado a esa situación
 - Problema en sí, o situación-problema que se desea mejorar o transformar
 - Tendencias o prognosis, para identificar las situaciones futuras predominantes, elaborando diferentes escenarios acerca de lo que sucedería si las tendencias presentes continúan
 - Contexto: enmarcando la situación-problema que se estudia, en la totalidad social de la que forma parte.

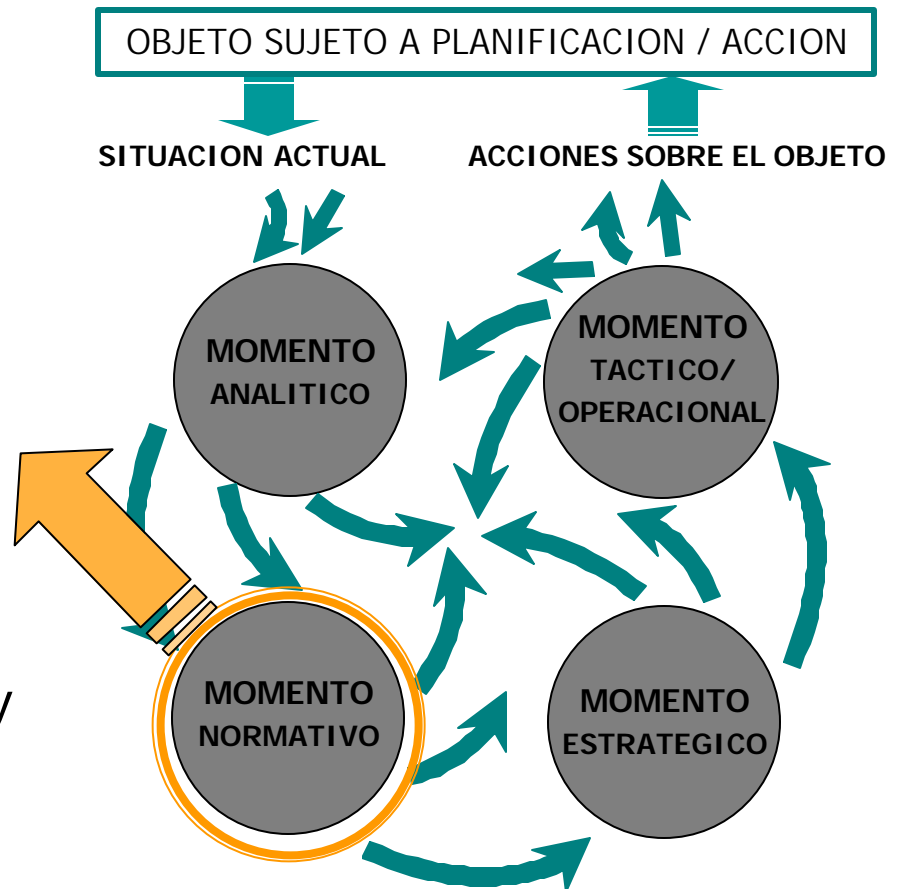


ESQUEMA DE TRABAJO

¿A dónde queremos llegar?

← MOMENTO NORMATIVO

- Se responde a la cuestión del “deber ser” :
 - Se definen los objetivos dentro de un marco de lo razonablemente posible, considerando el poder compartido y los recursos disponibles.
 - Los objetivos, como propuestas generales, deben convertirse en metas de precisión cuantitativa y cualitativa, precisando así el alcance del objetivo.

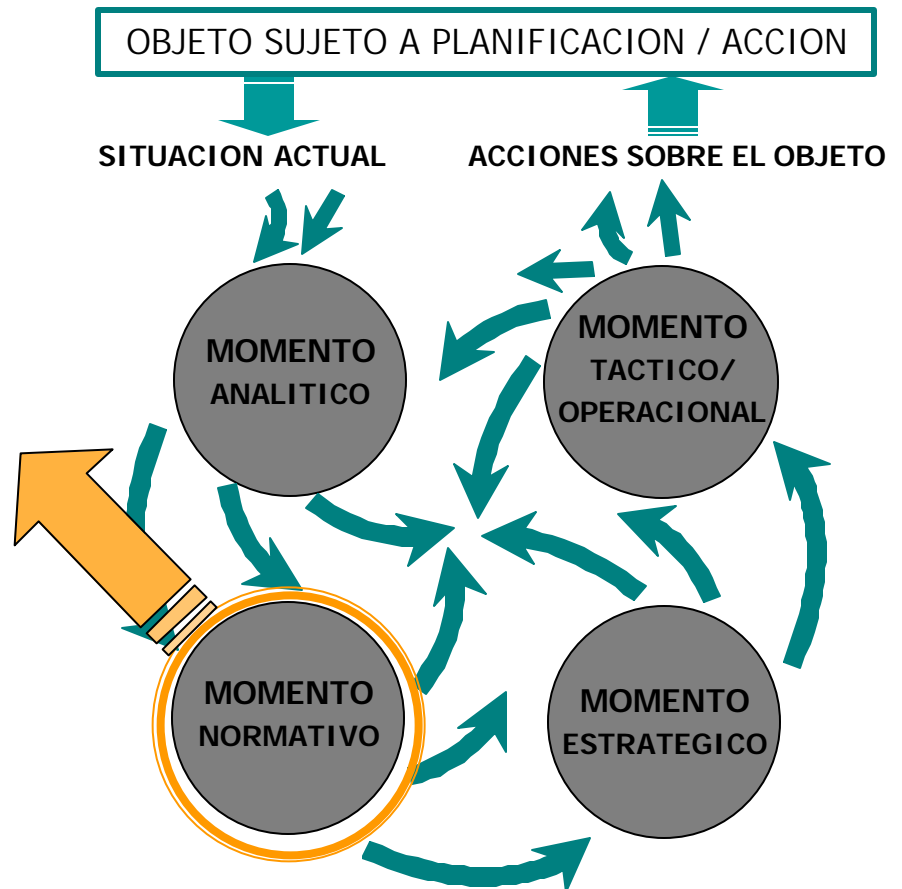


ESQUEMA DE TRABAJO

¿A dónde queremos llegar?

← MOMENTO NORMATIVO

- Se responde a la cuestión del “deber ser” :
 - Desde el punto de vista filosófico (o ideológico-político), el momento normativo viene a ser como un marco referencial que, por una parte configura el 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.

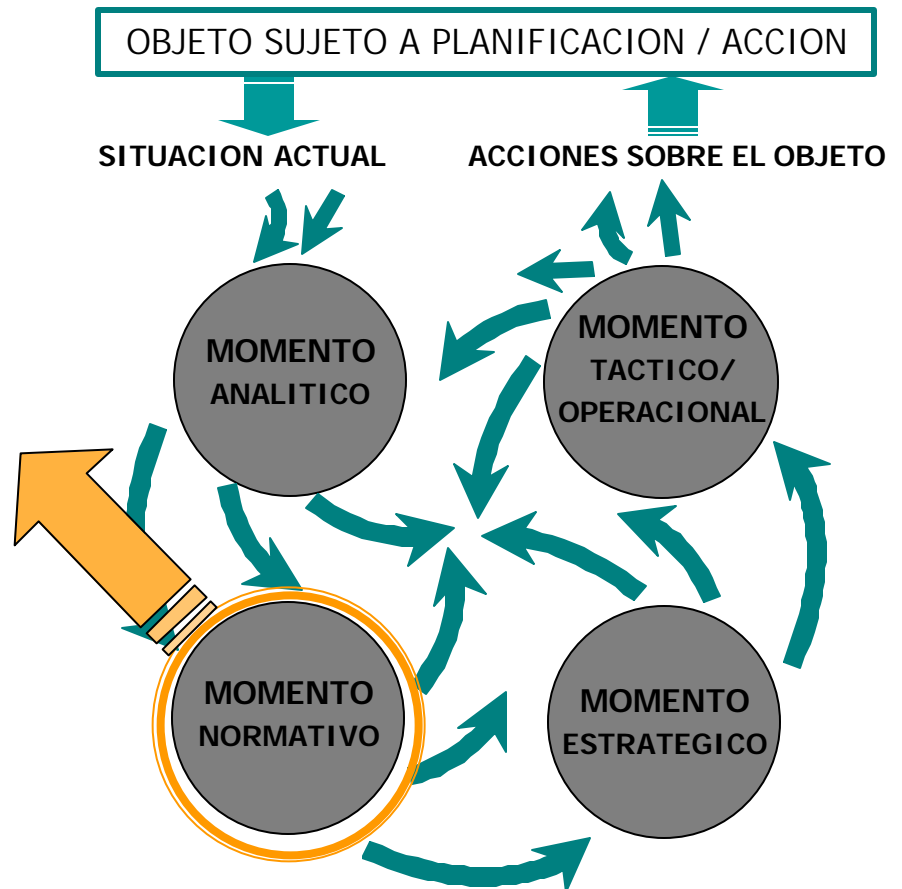


ESQUEMA DE TRABAJO

¿A dónde queremos llegar?

← MOMENTO NORMATIVO

- La definición de los objetivos es lo que constituye la imagen-objetivo.
- La imagen-objetivo debe ser:
 - Eficaz: si responde no sólo a los problemas presentes, sino a aquellos que existirán en el tiempo futuro en que ésta se ubica.
 - Coherente: si el cumplimiento de un objetivo no imposibilita el cumplimiento de otro.
 - Posible: si respeta las restricciones existentes y está dentro del espacio de aceptación política de la fuerza social que decide sobre el plan

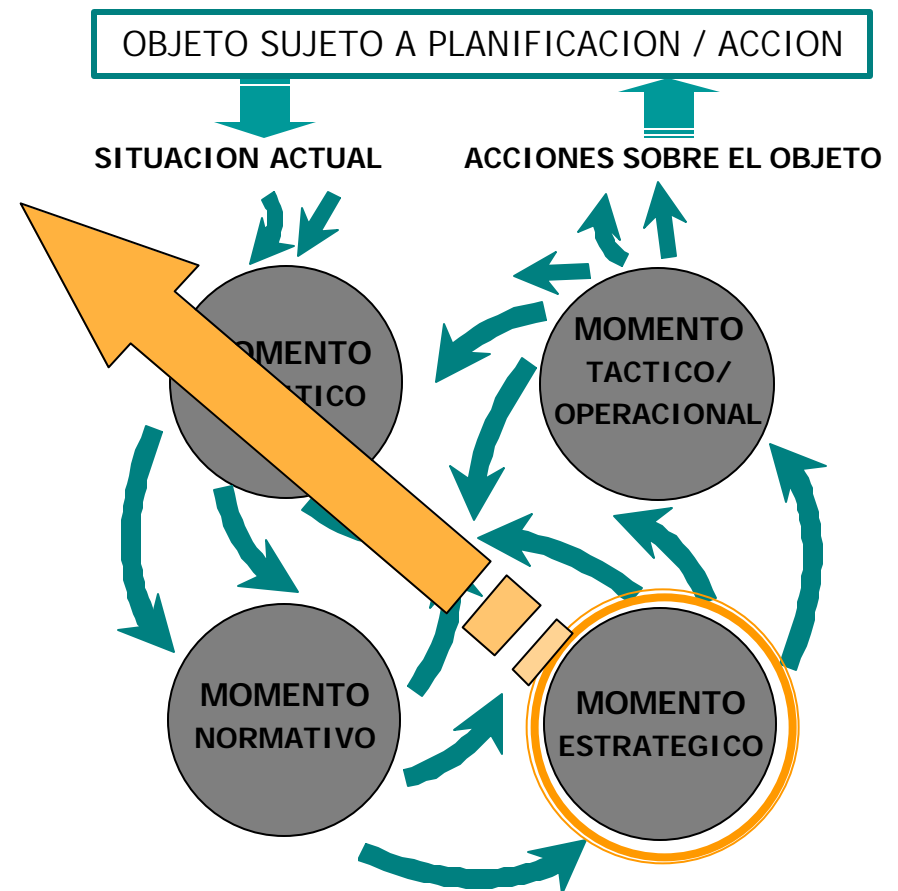


ESQUEMA DE TRABAJO

¿Qué camino ir haciendo?

← MOMENTO ESTRÁTEGICO

- 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 que se dan en el sistema social, en un juego incierto de interacciones.
- 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.

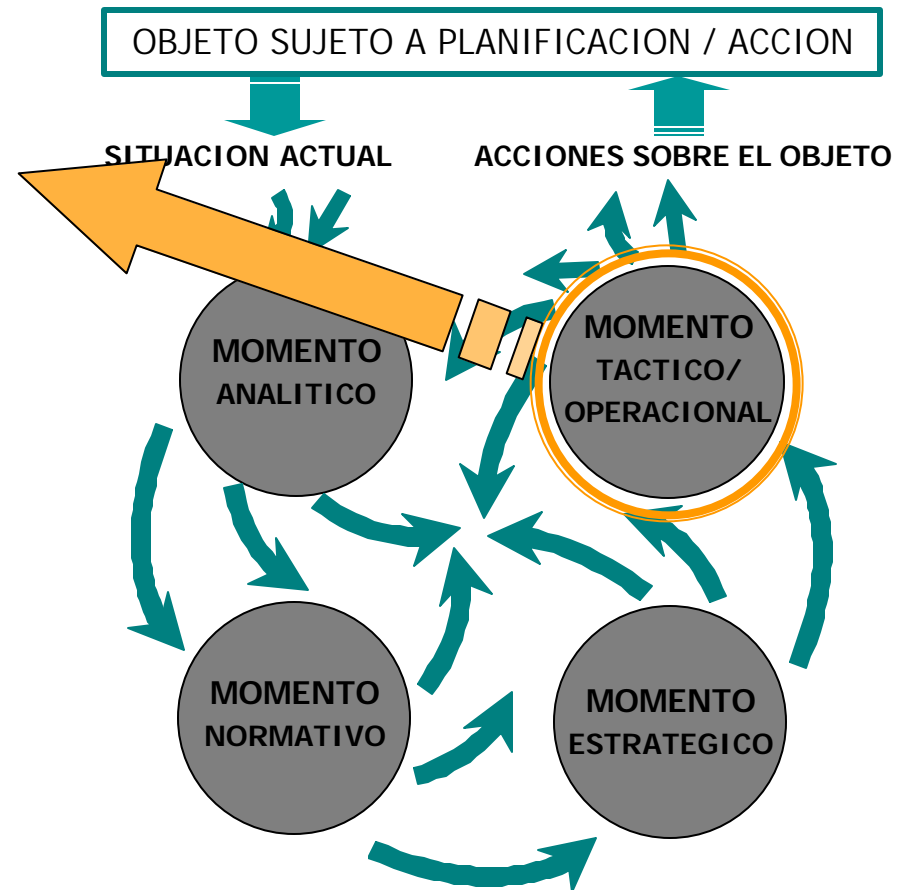


ESQUEMA DE TRABAJO

¿Cómo hacer para el logro de los Objetivos?

← MOMENTO TÁCTICO/OP.

- Es la fase en la que se deben producir los hechos u operaciones que van provocando el cambio situacional.
- Se recorre un arco de coyuntura, que es el camino que media entre la situación inicial y la situación inmediata siguiente que un actor considera posible.
- 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.

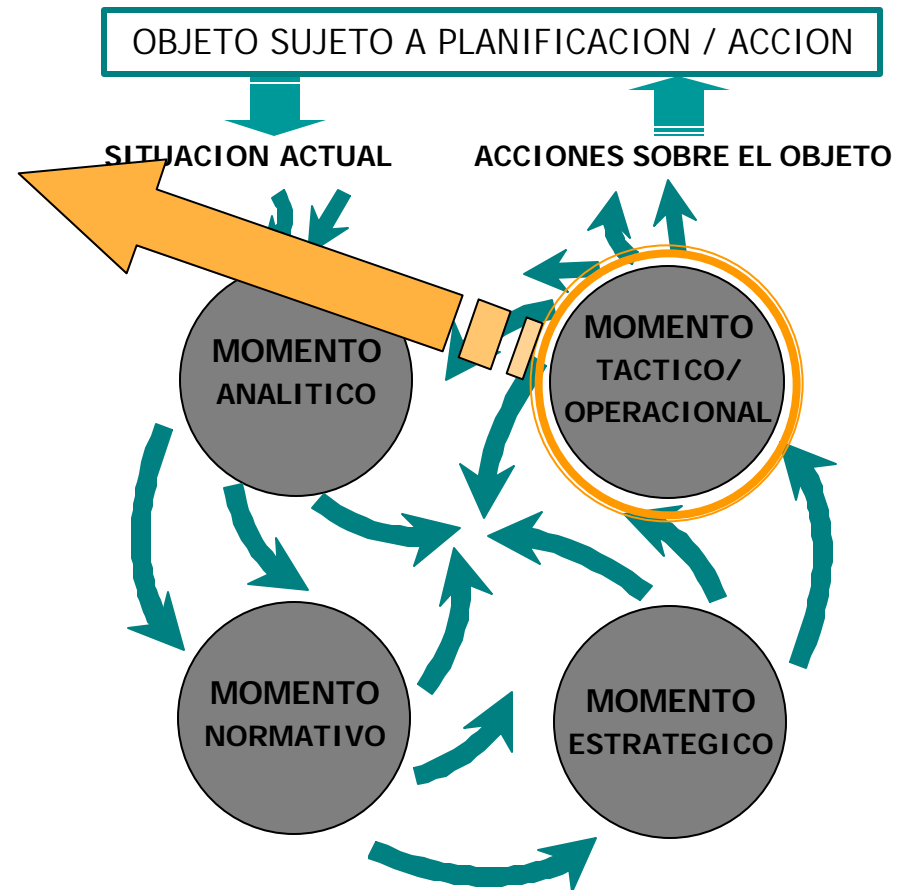


ESQUEMA DE TRABAJO

¿Cómo hacer para el logro de los Objetivos?

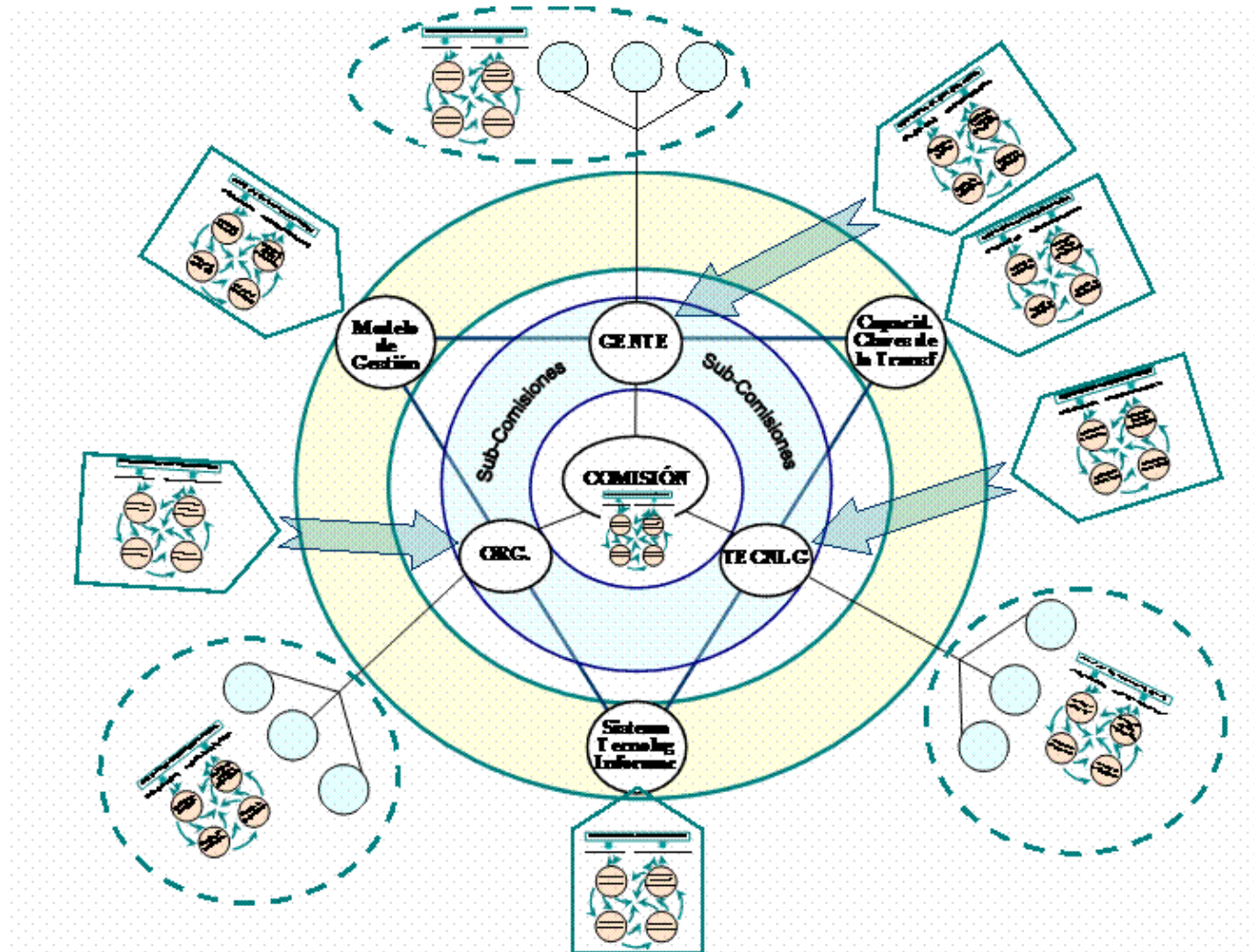
← MOMENTO TÁCTICO/OP.

- Para pasar a la implementación debemos formular operaciones que sean coherentes, compatibles y consistentes.
- Cada operación puede instrumentalizarse mediante la aplicación de técnicas de Gerencia de Proyectos:
 - Organiza tareas y recursos para lograr un objetivo en términos de eficiencia
 - 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/alcance.



ESQUEMA DE TRABAJO

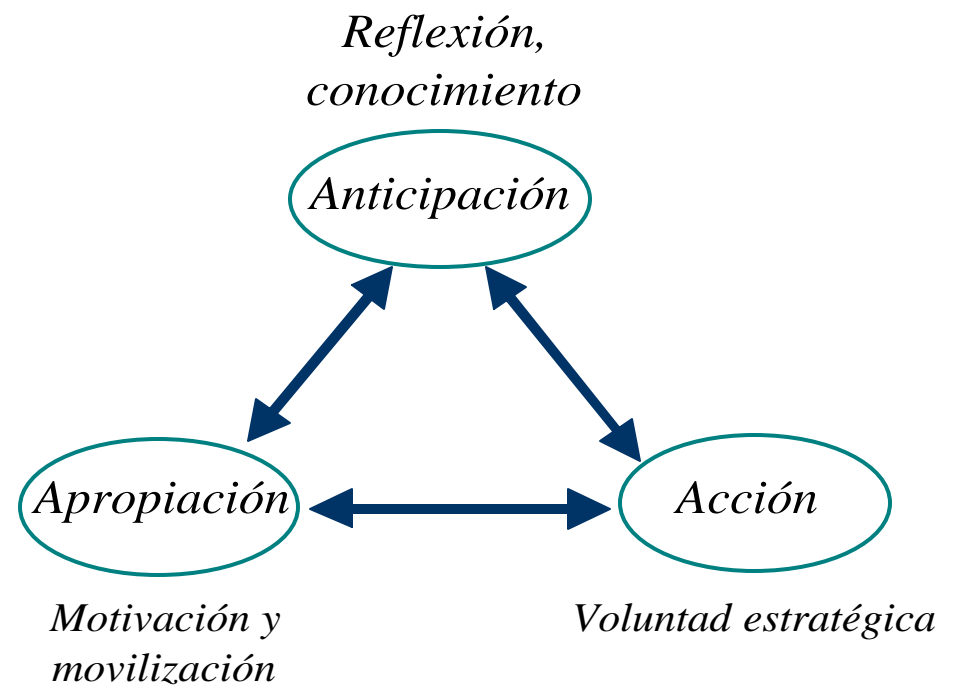
SEMILLA FRACTAL PRESENTE EN CADA NODO DE LA RED



ESQUEMA DE TRABAJO

LA VISIÓN GLOBAL ES NECESARIA PARA LA ACCIÓN LOCAL

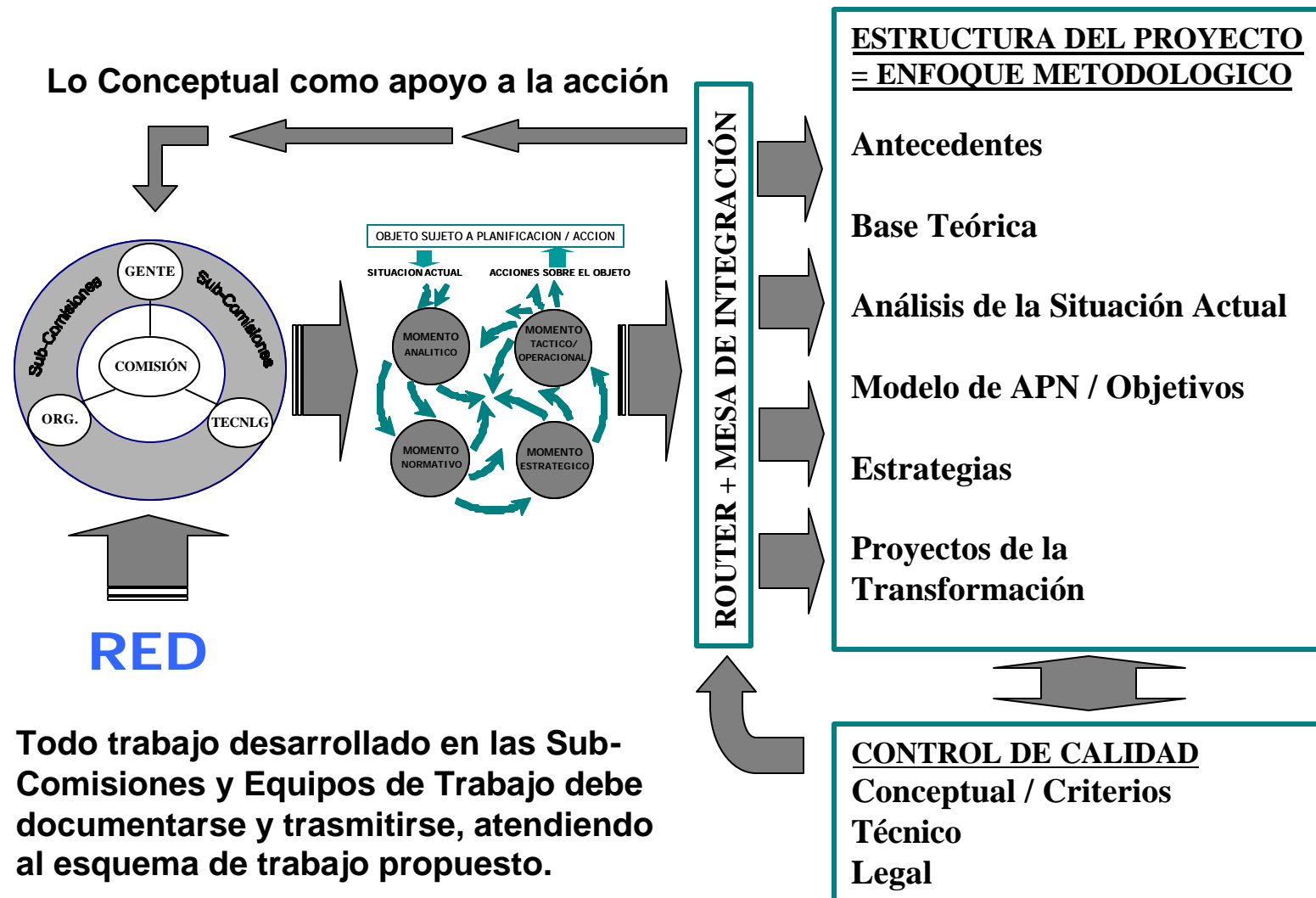
- Cada uno a su nivel debe poder comprender el sentido de sus acciones, es decir, resituuarlas en el proyecto más global en el cual se insertan.
- La movilización de la inteligencia es tanto más eficaz en cuanto se inscribe en el marco de un proyecto explícito y conocido por todos.
- Movilización interna y estrategia externa son, pues, dos objetivos indisociables que no pueden alcanzarse por separado



TRIÁNGULO GRIEGO

ESQUEMA DE TRABAJO

MECANISMO PARA ELABORAR EL DOC. DEL PROYECTO



DOCUMENTO-PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL DEL ESTADO VENEZOLANO

***Enfoque Conceptual y Mecanismos
de Interacción con el trabajo de las
Sub-Comisiones***

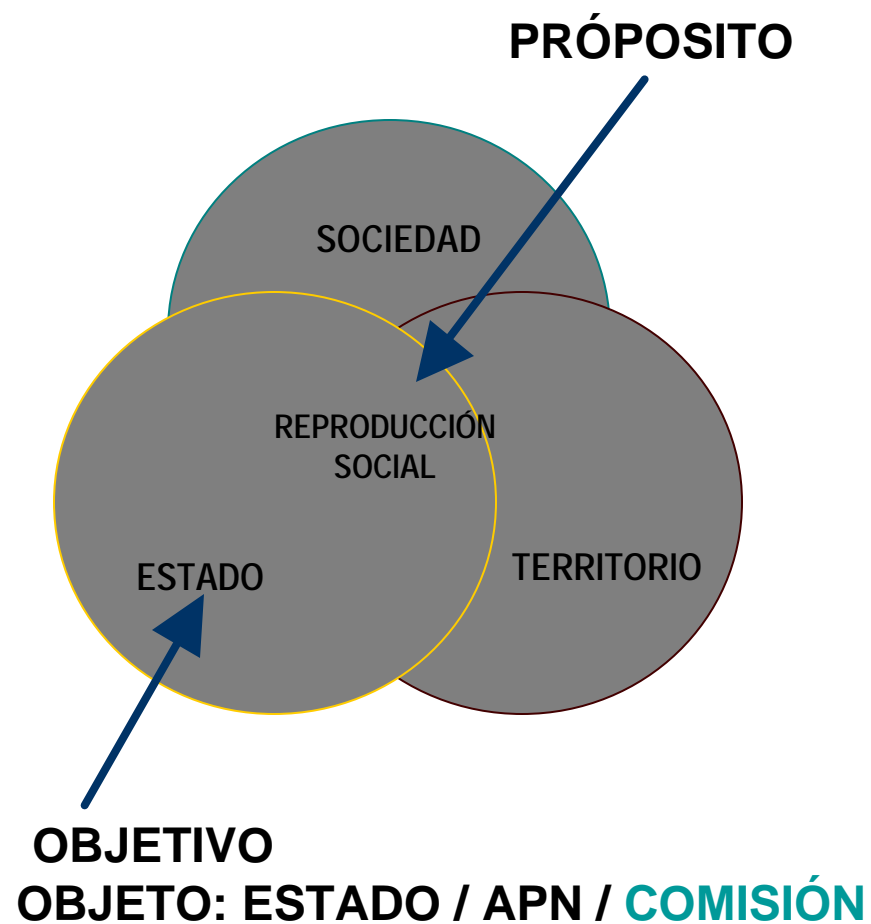
Noviembre, 2002



FIN

PRÓPOSITO Y OBJETIVO DE LA COMISIÓN

- **PRÓPOSITO:** Meta-Objetivo
 - El Estado como impulsor y garante de una mejora continua de la calidad de vida, garantizando la base de sustentación ecológica
- **OBJETIVO:**
 - Transformar la APN y Consolidar el Estado
 - La APN y el Estado como Instrumento, no como un fin
 - Materializar lo consagrado en nuestra Constitución
 - El Plan Nacional de Desarrollo como orientación estratégica

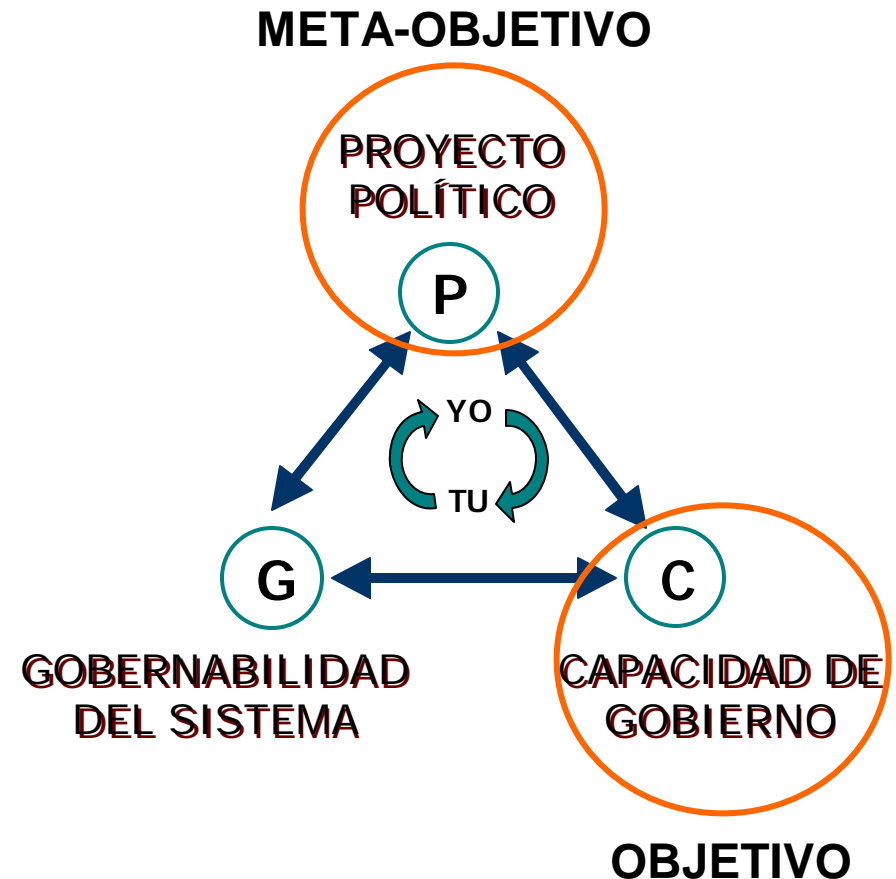


DOCUMENTO-PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL DEL ESTADO VENEZOLANO

EL TRIANGULO DE GOBIERNO

[REGRESO](#)

- El conductor dirige un proceso hacia objetivos que elige y cambia según las circunstancias (su **proyecto**), sorteando los obstáculos de un medio que no es pasivo (**governabilidad** del sistema). Y para vencer esa resistencia con la fuerza limitada que posee, el conductor debe demostrar y/o desarrollar **capacidad del gobierno**.



FOCO DE LA COMISIÓN ✍️ CAPACIDAD DE GOBIERNO

DOCUMENTO-PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL DEL ESTADO VENEZOLANO

ENFOQUE - MÉTODO

[REGRESO](#)

- Enfoque Metodológico:
 - Es una forma de pensar y concebir la planificación mediante el desarrollo de un conjunto de categorías centrales con sus interrelaciones.
- Método:
 - Desarrollo de un enfoque metodológico hasta adecuarlo a la especificidad de una problemática concreta y precisarlo en sus principales procedimientos operacionales.

EL ESQUEMA DE TRABAJO DERIVARÁ DEL ENFOQUE METODOLÓGICO

ESQUEMA DE TRABAJO

APORTES DE LA PLANIFICACIÓN EST. SITUACIONAL

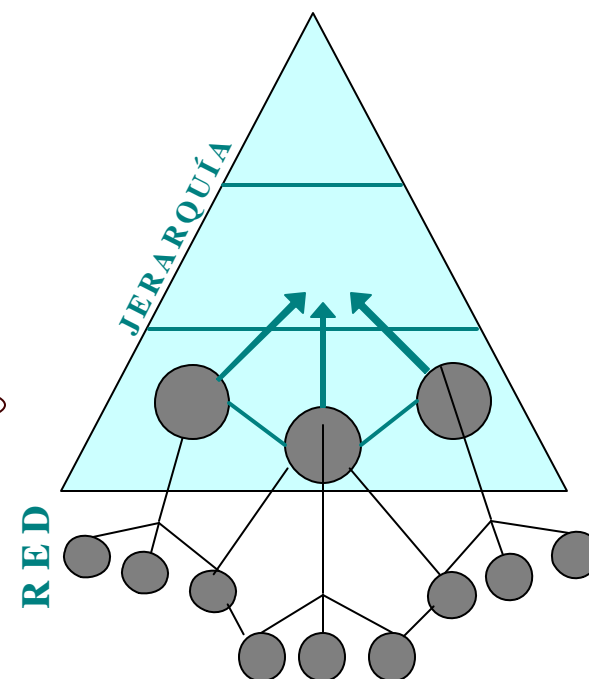
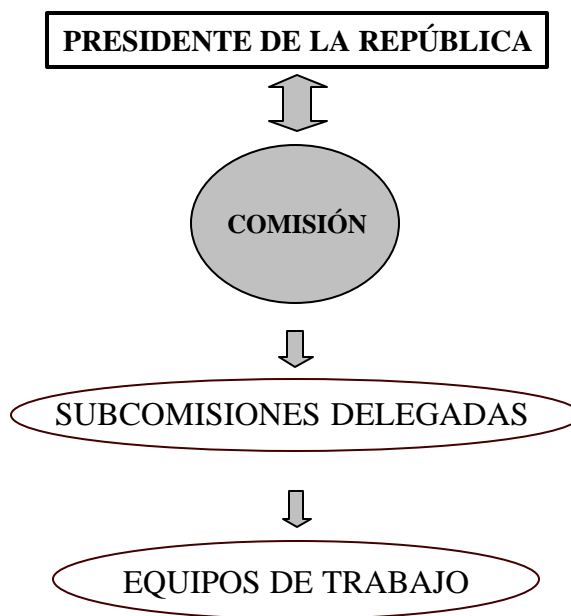
- Ha transformado el concepto y *praxis* de la planificación, desde una actividad predominantemente tecno-económica que persigue la optimización en la distribución de recursos escasos, a otra con acento en lo socio-político que persigue equilibrios dinámicos entre fuerzas que poseen esos recursos, desean poseerlos o se ven afectados por el uso que de ellos se haga.
- Su gran fortaleza está en su clara tendencia a desdibujar el límite artificial que ha existido entre planificación y gestión a través del momento operativo, lo cual aumenta considerablemente la posibilidad de éxito.

[REGRESO](#)

ESTRUCTURA DE LA COMISIÓN

SE PROPONE UN MIXTO ORGANIZACIONAL

- la Comisión forma (decreto) responde a una organización jerárquica y
- la organización propia se estructura en Red.

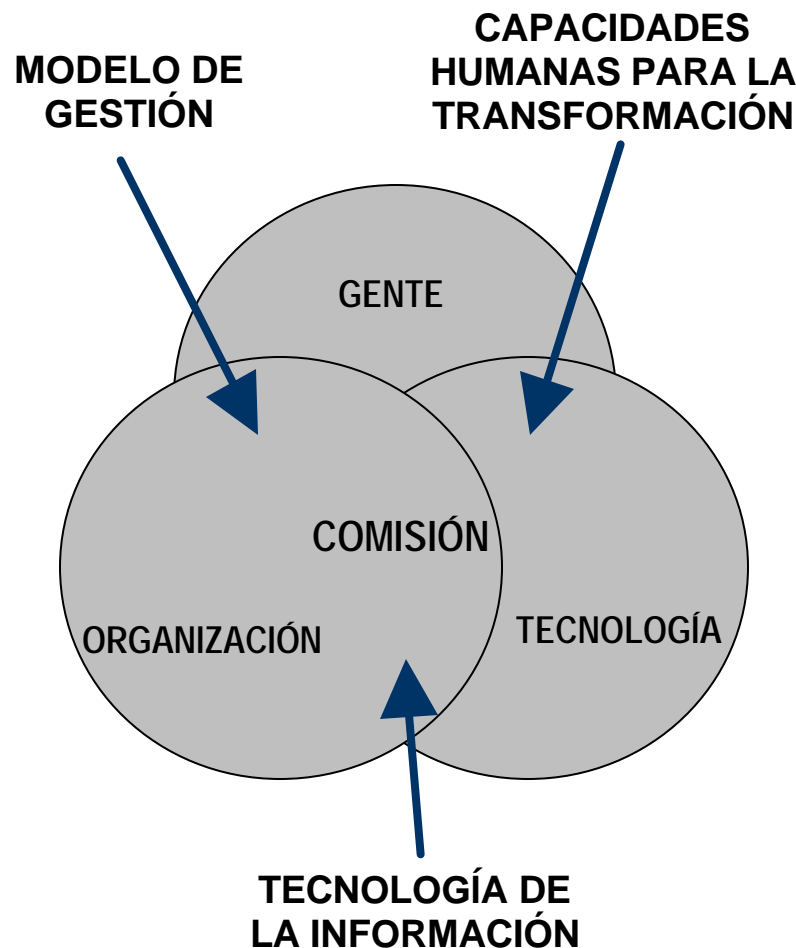


DESDE EL INICIO SE AMPLIO LA PARTICIPACIÓN AL PONER EN FUNCIONAMIENTO LA COMISIÓN AMPLIADA COMO UNA ORGANIZACIÓN COLABORATIVA QUE ACTUA EN BASE AL COMPROMISO

ESTRUCTURA DE LA COMISIÓN

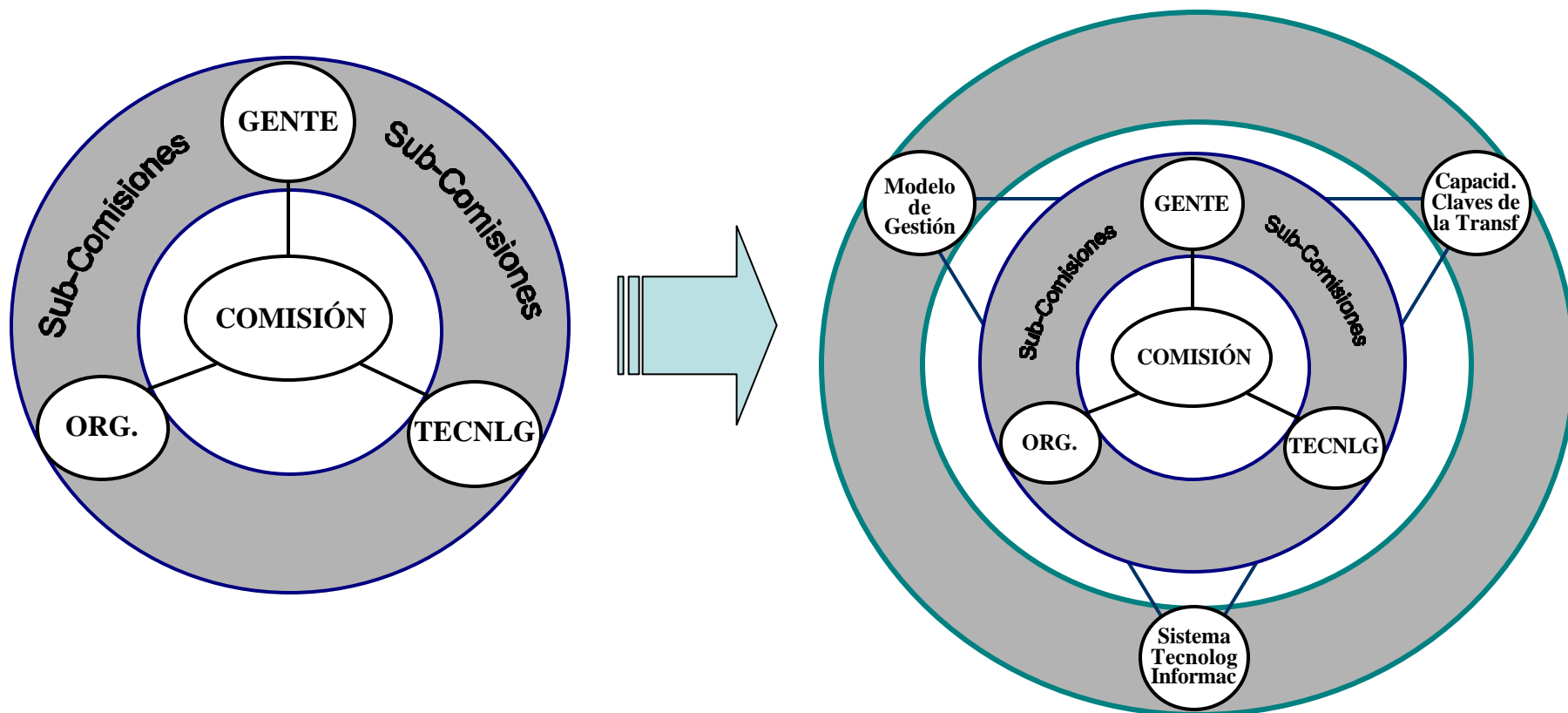
SUB-COMISIONES

- Atendiendo a las definiciones establecidas en el seno de la Comisión, se definen tres Sub-Comisiones:
 - Gente: factor humano
 - Organización
 - Tecnología



ESTRUCTURA DE LA COMISIÓN

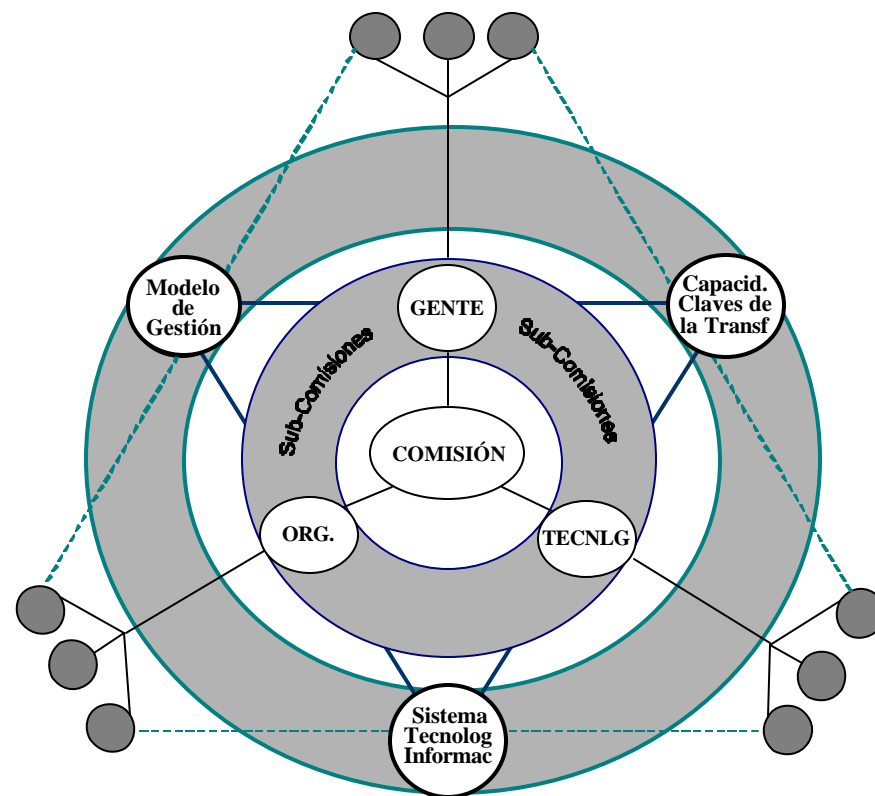
OTRA REPRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



ESTRUCTURA DE LA COMISIÓN

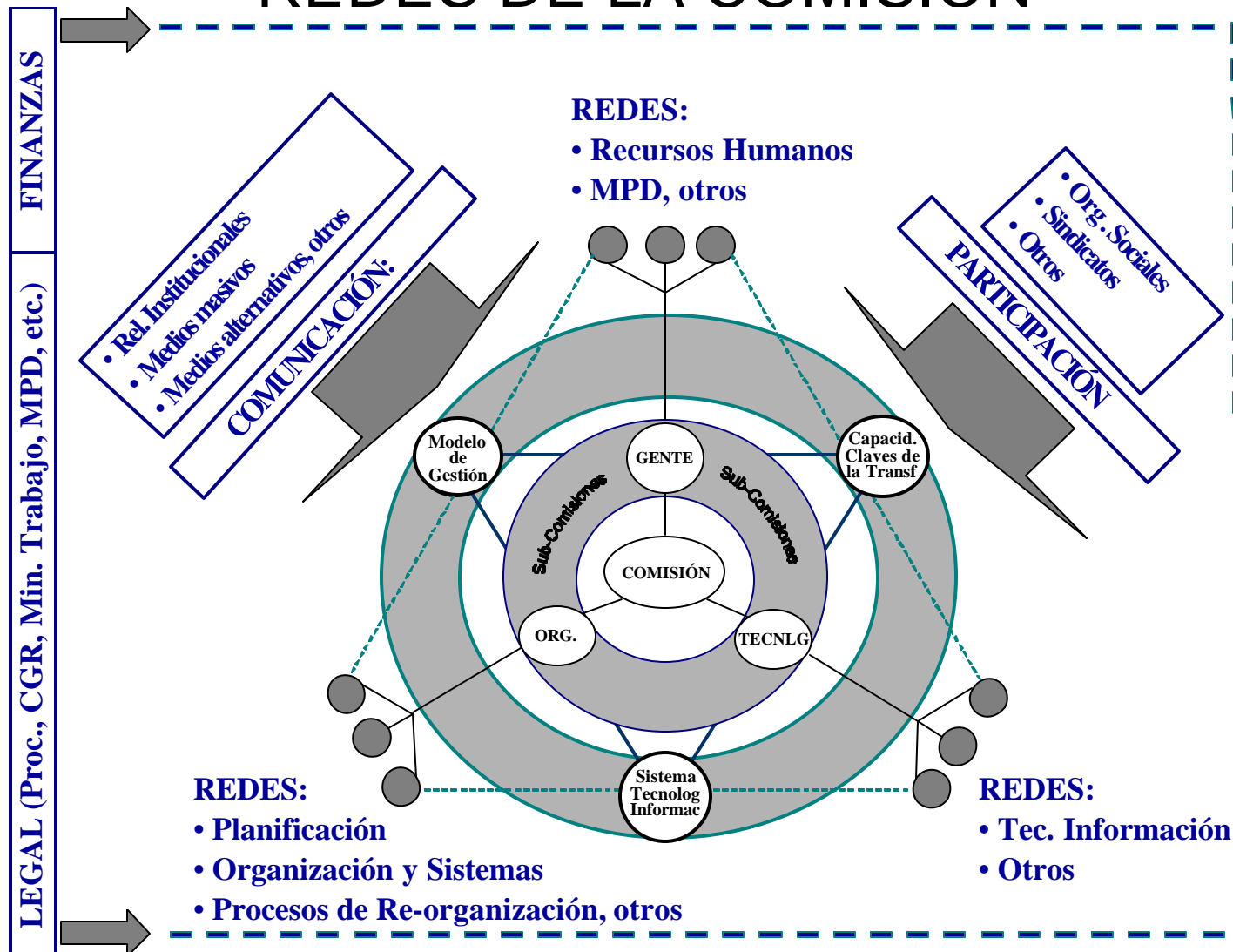
MIXTO ORGANIZACIONAL: JERARQUÍA - RED

- La arquitectura propuesta para los Equipos de Trabajo es la Red:
 - Serie de nodos interconectados
 - Puede tener jerarquía pero no un centro
 - Las relaciones entre nodos es asimétrica, pero todas son necesarias para que la red funcione
 - Fortalezas: flexibilidad, capacidad de descentralización, geometría variable
 - Debilidad: coordinación para un propósito focal que necesite una concentración de recursos y tiempo



ESTRUCTURA DE LA COMISIÓN

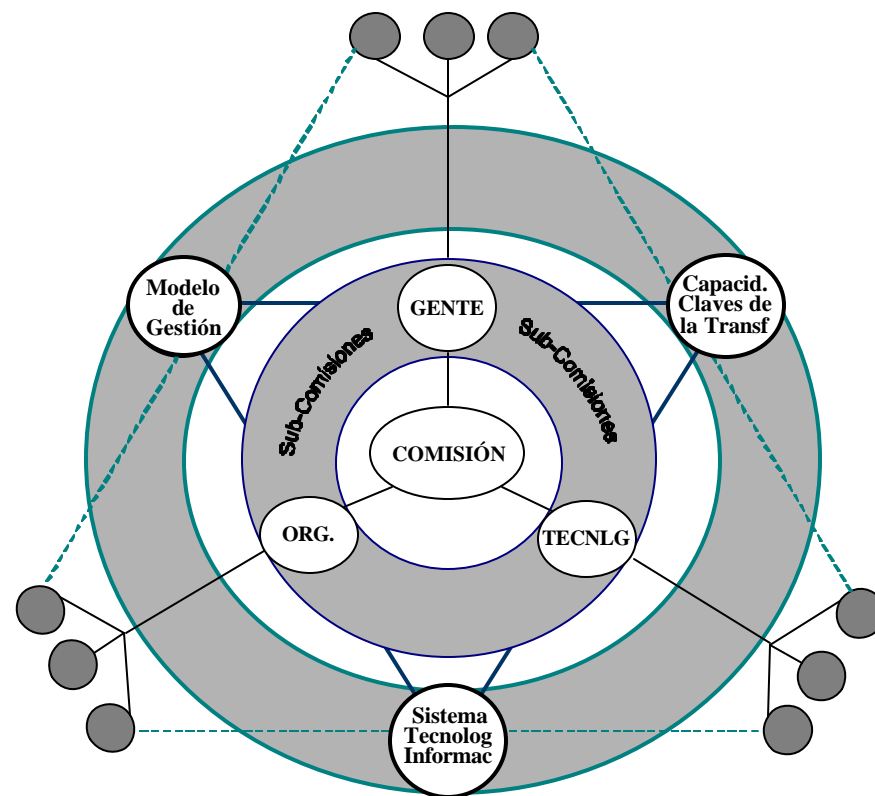
REDES DE LA COMISIÓN



ESTRUCTURA - ESQUEMA DE TRABAJO

ESQUEMA COMÚN EN LOS NODOS

- FLUJOS DE INFORMACIÓN:
 - DESCENDENTES:
 - Constituyen las condiciones de entorno para cada Nodo (Sub-Comisión ↗ Equipos de Trabajo) bajo la forma de líneas de orientación
 - ASCENDENTES:
 - Fácil integración en niveles superiores de la organización (Equipos de Trabajo ↗ Sub-Comisión ↗ Comisión) lo cual favorece la visión de totalidad
 - Favorece el proceso analítico



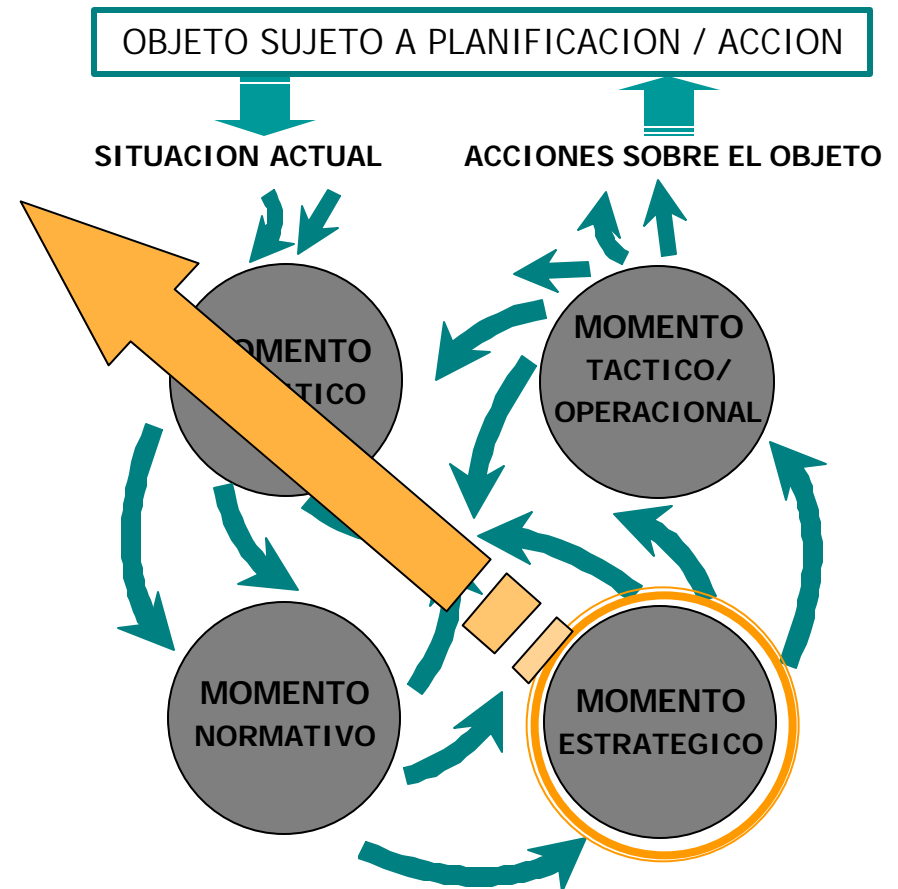
[REGRESO](#)

ESQUEMA DE TRABAJO

¿Qué camino ir haciendo?

← MOMENTO ESTRÁTEGICO

- Formulación de estrategias contextualizadas:
 - Análisis del Juego de Actores: fuerzas encontradas
 - Del sistema a intervenir
 - Del entorno inmediato del sistema
 - Del entorno superior (supranacional)
 - Construcción de la viabilidad
 - Selección de instrumentos y mecanismos de intervención
 - Análisis de viabilidad (socio-político, recursos, tecnología, etc.)



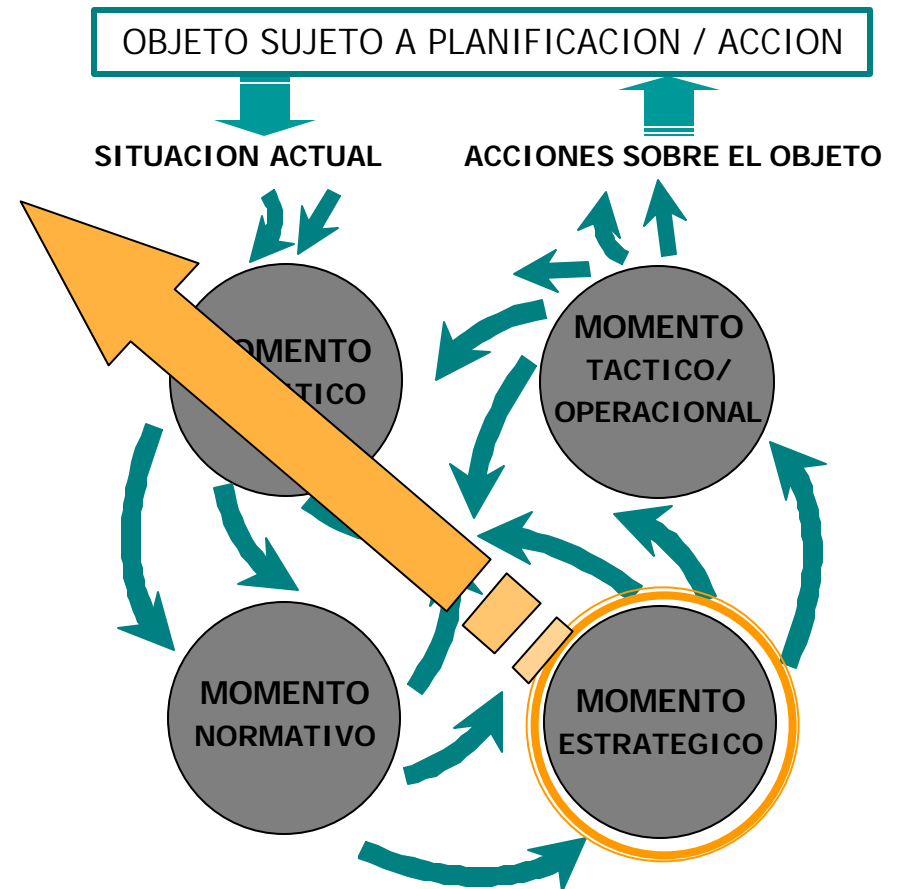
ESQUEMA DE TRABAJO

¿Qué camino ir haciendo?

← MOMENTO ESTRÁTEGICO

• Instrumentos

- Técnica de escenarios
- Análisis de viabilidad socio-política
- Análisis de conflictos presentes o potenciales
- Teoría de Juegos y de la guerra ↗ técnicas de negociación
- Diseño del cambio
 - Preparación
 - Planificación
 - Diseño
 - Evaluación



[REGRESO](#)