ISIDORO FELCMAN
GUSTAVO BLUTMAN
PAULA BOBECK
IVANA GONZÁLEZ
ROCÍO VELÁZQUEZ

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO: CONCEPTOS, METODOLOGÍA E INSTRUMENTOS

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
UBA fce ECONÓMICAS

Equipo de Proyecto[1]

Director

Dr. Isidoro Felcman

Co Director

Dr. Gustavo Blutman

Responsables de Coordinación Técnica

Mg. Rocío Velázquez

Mg. Ivana González

Lic. Paula Bobeck

[1] Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM). Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP). Buenos Aires, Argentina - ciap@econ.uba.ar.

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - CIAP

Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM) - Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires Documentos de Trabajo del CIAP Año 9 N°1 - Serie: "Federalismo y Administración Pública"– Julio 2017

ISSN 1852-0774

Director: Dr. Isidoro Felcman

Subdirector: Dr. Horacio Cao

Secretario Académico: Dr. Gustavo Blutman

Editor responsable: Centro de Investigaciones en Administración Pública

Esta publicación está registrada en el índice internacional de fuentes bibliográficas científicas Latindex.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Facultad de Ciencias Económicas de la
Universidad de Buenos Aires

AUTORIDADES DE LA FACULTAD VINCULADAS CON LOS INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN

Decano

Dr. César Albornoz

Secretario de Investigación

Mg. Adrián Ramos

Directora del Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión - IADCOM

Dra. María Teresa Casparri

Director del Centro de Investigaciones en Administración Pública

Dr. Isidoro Felcman

Subdirector del Centro de Investigaciones en Administración Pública

Dr. Horacio Cao

Secretario Académico del Centro de Investigaciones en Administración Pública

Dr. Gustavo Blutman

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción

¿Qué utilidad tiene una tecnología de gestión pública para la planificación estratégica participativa?

Organización de los contenidos

Capítulo UNO: Definición de fundamentos conceptuales del PEP

1.1 REVISIÓN Y RECOPILACIÓN BIBLIOGRÁFICA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA PERSPECTIVA TEÓRICA

1.1.1 Identificación de antecedentes teóricos sobre la planificación estratégica en el sector público

1.1.2 Búsqueda de antecedentes teóricos sobre el plan estratégico como instrumento de gestión por resultados

1.1.3 Relevamiento de antecedentes teóricos sobre el plan estratégico participativo para la generación de visiones compartidas de futuro

1.2 CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO E IDENTIFICACIÓN DE CONCEPTOS CENTRALES: EL MARCO CONCEPTUAL INTEGRADOR

1.3 DESARROLLO DE COMPONENTES METODOLÓGICOS

1.3.1 Construcción de la lógica metodológica: *El método de los ocho pasos*

1.3.2 Construcción de la lógica participativa

1.3.3 Utilización del recurso de la metáfora para planificar estratégica y participativamente

Capítulo Dos: Diseño del Plan Estratégico Participativo

2.1 CONFORMACIÓN DE LA UNIDAD CENTRAL DEL PEP

2.1.1 Identificación de las autoridades políticas a cargo del PEP

2.1.2 Conformación del consejo consultivo gerencial

2.1.3 Constitución del equipo central del PEP

2.1.4 Realización de la jornada inicial para la formulación del Plan Estratégico Participativo

2.1.5 Diseño e implementación de los espacios participativos: Guía práctica

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

El Caso de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

2.2 DISEÑO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

2.2.1 Definición de los fundamentos ideológicos

2.2.2 Definición del marco conceptual del plan estratégico participativo

2.2.3 Diseño del plan general de trabajo interno para la formulación del PEP

2.2.4 Definición de la estructura organizacional del equipo central del PEP

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

El Caso de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

2.3 PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DEL DISEÑO GENERAL

2.3.1 Realización del taller de validación del diseño general del plan estratégico participativo

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

El Caso de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

2.4 ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO CENTRAL DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

2.4.1 Identificación de roles requeridos, perfiles profesionales y descripción de tareas

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

El Caso de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

2.5 ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO DE PROYECTO

2.5.1 Realización del taller de involucramiento y compromiso para el desarrollo del PEP

2.5.2 Construcción del documento de proyecto

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

El Caso de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

2.6 PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO DE PROYECTO

2.6.1 Realización de la jornada de presentación y validación del documento de proyecto ante la Unidad Central del PEP

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

El Caso de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

2.7 DEFINICIÓN DE ÁMBITOS INSTITUCIONALIZADOS DE PARTICIPACIÓN

2.7.1 Construcción del mapa de actores

2.7.2 Conformación de foros como ámbitos de participación del PEP

2.7.3 Validación del mapa de actores y foros por parte de las autoridades

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

El Caso de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

2.8 GENERACIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA: JORNADAS DE LANZAMIENTO PÚBLICO DEL DISEÑO PLAN

2.8.1 Realización de jornada de lanzamiento dirigida a integrantes de la organización

2.8.2 Realización de jornada de lanzamiento dirigida a actores externos a la organización

2.8.3 Redacción de la versión final del documento de proyecto del PEP

2.8.4 Validación de la versión final del documento de proyecto del PEP

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

El Caso de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

Capítulo Tres: Elaboración del Plan Estratégico Participativo

3.1 ELABORACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

3.1.1 Dirección Estratégica: construcción de la versión preliminar

3.1.1.1 VISIÓN: Construcción de la versión preliminar

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

3.1.1.2 MISIÓN: Construcción de la versión preliminar

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

3.1.1.3 VALORES: Construcción de la versión preliminar

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

El Caso de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

3.1.1.4 FINES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Construcción de la versión preliminar

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

3.1.2 Dirección Estratégica: Redacción de la versión con aportes de los actores

3.1.3 Dirección Estratégica: Elaboración de la versión final

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

3.2 ELABORACIÓN DE LOS ESCENARIOS FUTUROS MÁS PROBABLES, SITUACIÓN ACTUAL Y MATRIZ F.O.D.A.

3.2.1 Escenarios futuros más probables: construcción de la versión preliminar

3.2.2 Situación actual: Construcción de la versión preliminar

3.2.3 Matriz F.O.D.A: Construcción de la versión preliminar

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

3.2.4 Escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A.: Redacción de la versión con aportes de los actores

3.2.5 Escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A.: Elaboración de la versión final

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

3.3 ELABORACIÓN DE LAS METAS Y LAS BRECHAS DEL PEP

3.3.1 Metas: Construcción de la versión preliminar

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

3.3.2 Metas: Redacción de la versión con aportes de los actores

3.3.3 BRECHAS: Construcción de la versión preliminar

3.3.4 Metas y Brechas: Elaboración de la versión final

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

3.4 ELABORACIÓN DE LAS POLÍTICAS DEL PEP PARA CERRAR LAS BRECHAS

3.4.1 Políticas, Programas y Acciones: Construcción de la versión preliminar

3.4.2 Políticas, Programas y Acciones: Redacción de la versión con aportes de los actores

3.4.3 Políticas, Programas y Acciones: Elaboración de la versión final

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

Capítulo Cuatro: Implementación, Seguimiento y Monitoreo del Plan Estratégico Participativo

4.1 LANZAMIENTO PÚBLICO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

4.2 EJECUCIÓN Y MONITOREO DEL PEP

4.2.1 DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEP

4.2.1.1 Despliegue de metas

4.2.1.2 Fijación de prioridades de las políticas: dificultad e impacto

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

4.2.1.3 Conformación de las áreas de trabajo e identificación de sus responsables

El caso Superintendencia de Seguros de la Nación

4.2.1.4 Despliegue de políticas: programas, instrumentos, actividades, plazos e indicadores de éxito El caso Superintendencia de Seguros de la Nación

4.2.1.5 Diseño de espacios de participación: las mesas de trabajo del PEP El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

4.2.2 Implementación de las políticas del PEP

4.2.2.1 Realización de seminario de difusión de la programación para implementar el plan estratégico participativo

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

4.2.2.2 Ejecución de la programación para implementar el PEP

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

4.2.3 Seguimiento y monitoreo de la implementación de las políticas del PEP

4.2.3.1 Diseño y ejecución del programa de monitoreo y seguimiento de las políticas implementadas por las áreas de trabajo PEP

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

4.2.4 Presentación pública y comunicación de avances y resultados de la implementación del PEP

4.2.4.1 Realización de jornadas de comunicación de avances, resultados, logros e involucramiento y compromiso

Bibliografía

Anexos

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos de la Introducción

1.1 Organización de los contenidos del manual

1.2 Mapa de procesos general

Gráficos del capítulo 1

1.3 Mapa del Proceso 1: Definición de fundamentos conceptuales del Plan Estratégico Participativo

1.4 Metodología del planeamiento estratégico situacional (PES)

1.5 Marco conceptual integrador

1.6 El método de los ocho pasos

1.7 Matriz F.O.D.A.

1.8 Tareas para la construcción de una visión compartida de futuro

1.9 Elaboración de la versión preliminar

1.10 Construcción de la versión preliminar con aportes de los actores

1.11 Despliegue de tareas para la elaboración de la versión final

1.12 El plan estratégico participativo

1.13 Metáfora de los dos burros

Gráficos del capítulo 2

2.1 Mapa del Proceso 2: Diseño del Plan Estratégico Participativo

2.2 Componentes de la unidad central del PEP

2.3 Espacios Participativos

2.4 Modelo de aprendizaje por experiencias

2.5 Fases del desarrollo de los espacios participativos

2.6 Consejos Federales PEA

2.7 Los diez proyectos del Programa de Modernización

2.8 Marco conceptual integrado del Programo de Modernización de la HCDN

2.9 Las tareas para la selección de integrantes del Equipo Central del PEP

2.10 Tareas para la construcción del documento del proyecto

Gráficos del capítulo 3

3.1 Mapa del Proceso 3: Elaboración del Plan Estratégico Participativo

3.2 Relación entre conceptos clave, categorías y dimensiones

3.3 Reglas SMART para la adecuada formulación de objetivos

3.4 Mapa de operaciones para la sistematización de aportes

3.5 Estrategias F.O.D.A.

3.6 Indicadores de seguimiento y evaluación de proyectos, programas y políticas

3.7 Indicadores sociales

Gráficos del capítulo 4

4.1 Mapa del Proceso: 4. Implementación, Seguimiento y Monitoreo del Plan Estratégico Participativo

4.2 La brecha entre situación actual y la situación deseada en la implementación del PEP

4.3 Actividades y Tareas para la ejecución y monitoreo del PEP

4.4 Despliegue de la Actividad 1: Diseño y Planificación de actividades para la implementación del PEP

4.5 Extracto de instrumento matriz de despliegue anual de metas PlaNeS

4.6 Extracto de matriz de despliegue anual de metas del PlaNeS

4.7 Matriz de priorización de políticas formuladas en el PlaNeS

4.8 Políticas priorizadas que integran las áreas de trabajo PlaNeS

4.9 Esquema organizativo de áreas y mesas de trabajo

4.10 Esquema de área de trabajo PlaNeS

4.11 Despliegue de la Actividad 2: Implementación de las políticas del PEP

4.12 Despliegue de la Actividad 3: Seguimiento y monitoreo de la implementación de las políticas del PEP

4.13 Roles y funciones del programa de seguimiento y monitoreo

4.14 Grado de avance global de la ejecución de la política

4.15 Extracto del instrumento de seguimiento mensual del área Consolidación del Mercado Reasegurador Local –PlaNeS

4.16 Extracto del instrumento de seguimiento trimestral del área Consolidación del Mercado Reasegurador Local-PlaNeS

4.17 Despliegue de la Actividad 4: Presentación pública y comunicación de avances y resultados de la implementación del PEP

4.18 Esquema de los ejes temáticos de la Jornada de involucramiento masivo

4.14 Esquema de distribución de recorrido

4.19 Resultados de gestión PlaNeS

ÍNDICE DE MODELOS

Modelos del capítulo 2

2-A. Agenda para jornada inicial

2-B. Agenda

2-C. Modelo de Minuta para reuniones

2-D. Cronograma de trabajo

2-E. Estructura organizacional del equipo central del PEP y sus funciones

2-F. Agenda taller de validación del diseño general del PEP

2-G. Agenda para taller interno de visión compartida del equipo metodológico

2-H. Agenda para taller interno de visión compartida del equipo metodológico – segunda parte

2-I. Agenda para la reunión con el consejo consultivo gerencial y autoridades

2-J. Instrumento de recolección de aportes para la elaboración del documento de proyecto

2-K. Instrumento para la construcción del mapa de actores

Modelos del capítulo 3

3-A. Guía de preguntas para la identificación elementos de la visión

3-B. Encuesta a informante/s clave

3-C. Matriz de sistematización para la elaboración de dimensiones y categorías conceptuales

3-D. Instrumento de trabajo: Visión

3-E. Guía de preguntas para la identificación elementos de la misión

3-F. Instrumento de trabajo: Misión

3-G. Guía de preguntas para la identificación de valores compartidos en los actores del Sector

3-H. Instrumento de trabajo para la formulación valores

3-I. Guía de preguntas para la identificación de elementos de fines estratégicos y objetivos

3-J. Matriz de sistematización para la formulación de objetivos estratégicos

3-K. Instrumento de trabajo para la formulación de fines y objetivos estratégicos

3-L. Comunicación para el envío de instrumento de consulta a los actores del sector

3-M. Base de datos de actores

3-N. Matriz de seguimiento de recepción de aportes: instrumentos de la Dirección Estratégica

3-Ñ. Comunicación de agradecimiento a los actores por su participación en la consulta

3-O. Agenda para el seminario de validación de la versión con aportes de la Dirección Estratégica

3-P. Cuadernillo de Aportes

3-Q. Guía de preguntas para la identificación elementos de los escenarios futuros más probables

3-R. Matriz para la sistematización de la información de Escenarios Futuros más probables

3-S. Matriz de ocurrencia de oportunidades de los escenarios futuros más probables

3-T. Matriz de ocurrencia de las amenazas de los escenarios futuros más probables

3-U. Matriz para la sistematización de oportunidades y amenazas jerarquizadas según probabilidad de ocurrencia

3-V. Matriz para la sistematización de oportunidades y amenazas

3-W. Instrumento de trabajo de los escenarios futuros más probables para la consulta de la versión preliminar a los actores del sector

3-X. Guía de preguntas para la identificación elementos de la situación actual

3-Y. Matriz de análisis de la situación actual

3-Z. Matriz para la sistematización de fortalezas y debilidades

3-AA. Instrumento de trabajo para la situación actual para la consulta de la versión preliminar a los actores del sector

3-AB. Matriz de sistematización para la elaboración del F.O.D.A

3-AC. Instrumento de trabajo para F.OD.A. para la consulta de la versión preliminar a los actores del sector

3-AD. Matriz de seguimiento de recepción de aportes: Instrumentos escenarios más probables, situación actual y matriz F.O.D.A.

3-AE. Matriz para la sistematización de oportunidades y amenazas por foro

3-AF. Matriz para la sistematización de fortalezas y debilidades por foro

3-AG. Matriz para la sistematización de F.O.D.A. por foro

3-AH. Instrumento de trabajo para la validación de la versión con aportes los escenarios futuros más probables

3-AI. Instrumento de trabajo para la validación de la versión con aportes de la situación actual

3-AJ. Instrumento de trabajo para la elaboración de la matriz F.O.D.A.

Modelo 3-AK. Agenda para el seminario de validación de la versión con aportes de los escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A.

3-AL. Instrumento para la identificación de las metas e indicadores

3-AM. Matriz de sistematización de metas e indicadores

3-AN. Instrumento de trabajo para la formulación de metas e indicadores

3-AÑ. Matriz de seguimiento de recepción de aportes - Instrumento Metas

3-AO. Matriz para la sistematización de aportes a las metas por Foro

3-AP. Matriz de elaboración de brechas

3-AQ. Agenda para el seminario de validación de la versión con aportes de metas y brechas

3-AR. Instrumento para la identificación de las políticas

3-AS. Guía de preguntas para identificar políticas, programas y acciones

3-AT. Matriz de relevamiento de políticas, programa y acciones

3-AU. Matriz de sistematización de aportes de los informantes clave para la construcción de políticas

3-AV. Instrumento de trabajo para la formulación de políticas

3-AW. Matriz de seguimiento de recepción de aportes de instrumento Políticas

3-AX. Matriz para la sistematización de aportes a las políticas por foro

3-AY. Instrumento de trabajo para la validación de la versión con aportes de políticas

3-AZ. Agenda para el seminario de validación de la versión con aportes de políticas

Modelos del capítulo 4

4-A. Agenda para la jornada de lanzamiento público del PEP

4-B Matriz de despliegue anual de metas

4-C. Estructura de informe técnico

4-D Instrumento para la priorización de políticas del PEP

4-E. Agenda de taller de priorización de políticas

4-F. Matriz de despliegue de políticas

4-G. Cronograma de actividades para el despliegue de políticas PEP

4-H. Agenda para el taller de comunicación y entrenamiento

4-I. Instrumento de requerimientos a otras áreas, gerencias y/o organizaciones para la implementación del PEP

4-J. Agenda taller general de vinculación entre las áreas de trabajo

4-K. Cronograma de trabajo para el desarrollo de las mesas del PEP

4-L. Invitación a la primera reunión de mesa de trabajo de PEP

4-M. Invitación general a las reuniones de mesa de trabajo de PEP

4-N. Agenda para el seminario de difusión de la programación de acciones para la implementación de las políticas del PEP

4-Ñ. Instrumento para la inscripción de actores para las mesas de trabajo PEP

4-O. Registro de actores inscriptos a las mesas de trabajo

4-P. Guía práctica de las principales actividades y roles de las mesas de trabajo

4-R. Comunicación para el envío del instrumento de seguimiento mensual/trimestral

4-S Instrumento de seguimiento mensual de las acciones planificadas para la ejecución de las políticas del PEP

4-T. Instrumento de seguimiento trimestral de las políticas del PEP

4-U. Informe de seguimiento y monitoreo mensual

4-V. Informe síntesis del estado de avance de las políticas en implementación

4-W. Esquema de contenido de publicación anual

ÍNDICE DE TABLAS

2.1 Actividades, técnicas y dinámicas según las fases en una actividad participativa

PROLOGO

A inicios de 2009, escribimos una serie de artículos sobre un fenómeno socio-económico y político que nos golpeó con fuerza como sociedad y como individuos, muy especialmente a los que, como nosotros, nos dedicamos al estudio y la praxis de transformar la realidad desde las organizaciones públicas. Hacemos referencia a la implosión financiera mundial sucedida en el año 2008.

En aquel momento denominamos a los cambios en la manera de pensar lo público como "*el big bang paradigmático"*, por las implicancias que, en principio fueron solo eventos puntuales, tuvieron luego a nivel de las ideas y fundamentos sobre la economía, la política, la sociedad y también la gestión de lo público. Se estaba allí gestando un cambio de paradigmas, una nueva forma de ver el mundo.

Si muchos creyeron que el nuevo paradigma neoliberal y su correspondiente modelo de gestión habían venido desde fines de los '70 para quedarse por centurias (como quizá fue el caso del conocido y tradicional modelo burocrático - weberiano), grande fue la sorpresa cuando en el año 2008 asistimos a la implosión económico-financiera global.

Una de las principales consecuencias fue que, el modelo organizacional de gestión pública que se instaló hace ya más de 30 años, empezó a resquebrajarse. Las creencias sobre el Estado mínimo, la desregulación y la infalibilidad de la mano invisible del mercado, comenzaron a ponerse en duda. Hoy día, se cuestiona lo incuestionable, y eso es lo que sucede cuando los paradigmas entran en crisis. A este proceso de ruptura paradigmática dimos en llamar "*el big bang paradigmático"*.

Varios pensadores anticiparon la crisis. Tal es el caso de: los premios Nobel Paul Krugman y Joseph Stiglitz, cuando criticaron con fuerza el fundamentalismo del mercado subyacente al Thatcherismo, la Reaganomía y el Consenso de Washington; el también premio Nobel Amartya Sen, cuando habla de la economía con rostro humano; Bernardo Kliksberg, cuando defiende y anticipa una nueva época, donde se habrán de instalar definitivamente una economía al servicio de la humanidad, la ética en el mundo de los negocios, la responsabilidad social empresaria y un nuevo Estado inteligente capaz de impulsar procesos de crecimiento económico y desarrollo con inclusión social, promoviendo el bienestar general de la sociedad por encima de los intereses particulares.

En concreto, lo que era aceptado hace algunos años atrás como paradigma predominante, hoy se pone en duda. El hasta hace pocos años vigente paradigma neoliberal individualista, instrumentado mediante tecnologías de gestión pública denominadas del *New Public Management* (NPM), parece haber estallado y, adoptando la metáfora del *big bang*, sus diferentes fragmentos giran en un "espacio interparadigmático".

Si bien las regularidades históricas permiten predecir que, abandonado un viejo paradigma habitualmente termina consolidándose uno nuevo, resulta difícil saber al momento qué

características va a tener este último, aunque hay autores que ya avizoran potenciales campos paradigmáticos en gestación.

Ahora bien, este cambio paradigmático, ideológico y conceptual requiere de modelos y tecnologías de gestión apropiadas cuando es necesario pasar a la acción. Si pensamos en un Estado burocrático-weberiano tradicional, las tecnologías de gestión deberán garantizar la estandarización de procesos y la impersonalidad decisoria. En cuanto al Estado neoliberal, éste tuvo su expresión tecnológica apropiada en la desregulación y las privatizaciones. Si, en cambio, pensamos en ese nuevo modelo de Estado Inteligente y Participativo, las tecnologías de gestión congruentes con dicho modelo deberán diseñarse para horizontalizar los vínculos, promover la participación de actores clave en la formulación de políticas y, finalmente por dicha vía, lograr involucramiento y compromiso del Mercado y la Sociedad con un proyecto colectivo. Nadie se compromete sin haber sido previamente involucrado, y nadie se involucra sin haber sido convocado a expresar ideas, formular propuestas, aportar a la generación de una visión compartida de futuro.

Desde la instalación de ese paradigma weberiano y su modelo de gestión burocrático y, más aun, con posterioridad a los procesos de reforma del Estado, se ha vuelto a poner en discusión el rol del Estado en la formulación e implementación de políticas públicas, cuestionando la capacidad del mismo y poniendo énfasis en la necesidad de una reconstrucción institucional sobre nuevas bases.

Sin embargo, el abordaje no es unidimensional, dado que son múltiples las variables que intervienen en ello. Entre ellas se encuentran las ideas de gobernabilidad, gobernanza, participación social, desarrollo, entre otras, así como también y en un orden más concreto, las diferentes tecnologías de gestión pública que podrían contribuir a aumentar los niveles de capacidades para la gestión estatal.

Teniendo en cuenta la complejidad que atraviesa cada una de estas cuestiones, es objeto de este trabajo proponer al lector el abordaje de todas ellas a partir de conceptos, ideas, metodologías e instrumentos generales, más el aporte de tres experiencias en organismos públicos de Argentina (Honorable Cámara de Diputados de la Nación, Superintendencia de Seguros de la Nación y Ministerio de Agroindustria de la Nación), donde todo ello fue aplicado mediante un tecnología de gestión denominada *planificación estratégica participativa.*

El abordaje que proponemos cobra importancia si partimos de la base que, en la actualidad, el fortalecimiento de las democracias no depende únicamente de arreglos institucionales que promuevan fórmulas, reglas o procedimientos formales, sino que además, se trata de generar capacidades que permitan la gestión de redes de actores, las cuales se definen por los procesos de interacción que se establecen entre ellos.

El Plan Nacional Estratégico del Seguro (PlaNeS) fue concebido y ejecutado siguiendo los lineamientos ideológicos, paradigmáticos, conceptuales, metodológicos y tecnológicos mencionados anteriormente. Significó mucho más que una mera tecnología de planificación estratégica; fue un verdadero ejercicio de democracia participativa ampliada en pos de lograr una

visión compartida de futuro, tal como lo fue el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial (PEA^2). Este libro hace aportes concretos en términos de ambas experiencias y le suma la del Programa de Modernización desarrollado en la Honorable Cámara de Diputados de la Nación.

Adicionalmente, también debe señalarse que la planificación estratégica participativa es la tecnología de gestión más apropiada a esa concepción ideológica de lo público, porque está basada en la participación de todos los actores componentes de un sector o una organización, quienes bajo la conducción del Estado, elaboran el análisis sistemático e identificación de la brecha existente entre una situación requerida a futuro (visión, misión, valores, fines estratégicos y objetivos) y una situación actual (fortalezas y debilidades), teniendo en cuenta escenarios futuros más probables (oportunidades y amenazas) y promoviendo participativamente la elaboración de políticas, planes y acciones destinados a transformar lo que se tiene en lo que se quiere (metas).

Es una herramienta para la toma de decisiones que permite anticipar el pensamiento y la acción con el fin de enfrentar situaciones que potencialmente pueden presentarse en el futuro, ayudando con ello a orientar los esfuerzos y los recursos individuales y colectivos hacia una visión desafiante y metas realistas de desempeño. Todo ello, elaborado colectivamente generando como producto final una visión compartida de futuro.

A lo largo de varias décadas el planeamiento normativo fue el método más utilizado y el que se encuentra más instalado en los registros históricos. Pero el análisis de experiencias de este tipo de planificación ha revelado las dificultades que dicho enfoque presenta en un mundo en constante cambio y evolución. Así, la planificación estratégica se ha desarrollado contemporáneamente siguiendo otros enfoques y dando origen a otras metodologías.

En las experiencias que este libro desarrolla, se optó por la planificación estratégica participativa y generó para el sector seguros y el sector agroalimentario y agroindustrial una visión desafiante y un conjunto de políticas que, seguramente, garantizarán el cumplimiento efectivo de las metas que los actores de la sociedad y el mercado imaginaron y consensuaron, bajo la conducción estratégica participativa del Estado.

El énfasis está puesto en la planificación estratégica con características participativas que, aplicada en el sector público estatal, pretende promover a través de un rol activo del Estado, una visión compartida de todos los actores sociales y de mercado, para obtener como producto final un proyecto colectivo de futuro. Este enfoque sostiene la centralidad que en la vida social desempeña el Estado como garante del bien público, siguiendo siempre la idea de generar una visión compartida y la elaboración de un proyecto colectivo.

La metodología de la planificación estratégica participativa pretende que el producto final de la misma pertenezca al conjunto del sector y por ende de la sociedad. Difícilmente alguien se comprometa a ejecutar un plan si antes no participó en la elaboración del mismo, si antes no fue consultado sobre diagnósticos y recomendaciones para la acción, si antes de ello no fue escuchado en sus ideas y propuestas. En síntesis, nadie se compromete con un proyecto, si previamente no fue invitado a soñar colectivamente con un futuro mejor.

La historia nos muestra que las grandes naciones del mundo, desde los griegos y los romanos, hasta las grandes potencias de la era moderna y actuales, tuvieron (y tienen) algo que las distingue y las hace exitosas: una visión compartida de futuro. No existen sociedades sin planeamiento estratégico; pensar en el futuro es parte de la vida de las sociedades, al menos de aquellas que generaron una huella en la historia de la humanidad.

Como puede verse, existen fuertes vinculaciones entre paradigma, ideología, modelo de gestión y tecnología. Si queremos instalar efectivamente un Estado inteligente y participativo, la tecnología de gestión a utilizar debe ser pertinente a dicho fin. El planeamiento estratégico normativo y su opuesto, el participativo, son la expresión tecnológica de dos paradigmas, ideologías y modelos de gestión distintos.

Así desarrollamos la experiencia en el PlaNeS y el PEA: un proceso sistemático que, siguiendo un método ordenado de sucesivos pasos, tuvo la virtud de poner en juego no sólo la capacidad de los actores sociales para interaccionar colectivamente en ámbitos que generaron confianza y visión compartida de futuro, sino también, la voluntad manifiesta del Estado de dialogar activamente con todos los actores sociales y del mercado, articulando intereses sectoriales para alcanzar una visión colectiva de futuro construida participativamente.

Estos procesos, además de rigor metodológico e interacción social, requieren de liderazgos efectivos capaces de romper viejos paradigmas e instalar nuevas ideas y prácticas. Adicionalmente, los liderazgos efectivos también deben ponerse en juego en el terreno concreto de la interacción efectiva con los actores y la realidad. Y aquí hay que mencionar y destacar la voluntad participativa de todos los actores representativos de los ya referidos sectores. Todos ellos interaccionaron mancomunadamente para generar esa visión compartida y desafiante de futuro.

Finalmente y desde la conducción del Estado, debieron aparecer los que habitualmente se denominan líderes contraculturales, aquellos que son capaces de desafiar lo establecido y aventurarse en territorios inhóspitos, inexplorados y, por ende, llenos de dificultades a sortear. Son los líderes pioneros, aquellos que se enfrentan a la cultura existente y generan una nueva forma de pensar y gestionar, afrontando con valentía la resistencia inicial, porque tienen fe en su proyecto y perseveran hasta verlo transformado en el proyecto del conjunto. Tanto el PlaNeS, el PEA y el Programa de Modernización de la HCDN pudieron llevarse adelante gracias a estos líderes contraculturales.

Por eso, en el presente trabajo, nos proponemos responder preguntas básicas, pero estrictamente necesarias. ¿Por qué y para qué planificar estratégicamente? ¿De qué hablamos cuando hablamos de planificar estratégicamente? ¿Cómo funciona la planificación estratégica participativa? ¿Qué métodos son factibles de utilizar? ¿Con qué herramientas podemos contar? Responderemos a estas preguntas con método riguroso y sistemático, ofreciendo luego aportes empíricos de tres experiencias de planificación estratégica participativa en organizaciones públicas.

El Gobierno como representante y conductor del Estado, el Mercado como generador

básico de riqueza y la Sociedad como beneficiaria última de estos emprendimientos, pueden hoy exhibir con orgullo proyectos compartidos de futuro que fueron fruto del rigor metodológico combinado con la inteligencia, la madurez y la voluntad de construir colectivamente un país mejor.

"Quien quiera enseñarnos la verdad que no nos lo diga.
Que nos sitúe de tal modo que la podamos descubrir nosotros mismos"
José Ortega y Gasset

¿Qué utilidad tiene una tecnología de gestión pública para la planificación estratégica participativa?

Mucho se ha escrito, pensado y repensado a la hora de formular propuestas vinculadas a la mejora de las capacidades del Estado, su rol y la vinculación que el Estado como instancia de orientación estratégica y articulación social esencial en el ámbito de una sociedad organizada, debe desarrollar con los actores del mercado y de la sociedad civil. Esta evolución en el pensamiento y la acción se dio con fuerza desde la misma instalación del paradigma jerárquico-*weberiano* y su modelo de gestión burocrático, pero se evidenció de manera más acelerada muy especialmente en estos últimos 30 años, donde, habiendo atravesado el Estado fuertes procesos de reformas estructurales, se pone hoy nuevamente de manifiesto la necesidad de una reconstrucción institucional sobre nuevas bases ideológico-conceptuales y nuevos modelos y tecnologías de gestión que permitan mejorar las capacidades estatales para la resolución de problemas (Kliksberg, 2011 en Felcman y Blutman, 2011).

La necesidad de mejorar los procesos de formulación y ejecución de políticas públicas, implica disponer de tecnologías de gestión apropiadas para tener razonables probabilidades de éxito. Un recorrido histórico sobre la temática, permite visualizar que a través del tiempo, las organizaciones públicas como privadas han desarrollado diversas tecnologías de gestión orientadas a mejorar sus productos y procesos; en el marco de un mayor involucramiento de la sociedad civil en el accionar público (Felcman, 2015).

Una tecnología de gestión puede ser entendida como un conjunto de procesos más o menos estandarizados de planificación, organización, coordinación, dirección y control en el ámbito de las organizaciones; en definitiva, se trata de métodos, técnicas e instrumentos para el mejoramiento de la eficacia y la eficiencia del funcionamiento organizacional (Suarez y Felcman, 1974). Asimismo, en un recorrido histórico puede observarse una evolución acelerada de dichas tecnologías desde fines del siglo XIX hasta nuestros días, con una tasa de innovación exponencialmente creciente, desde fines de los años 70 a la actualidad en el ámbito de las organizaciones públicas (Felcman y Blutman et al., 2013; Felcman, 2015; Pollit y Bouckaert, 2011; Osborne y Gaebler, 2002).

Es objetivo de esta publicación generar un modelo tecnológico de planificación estratégica participativa que contribuya al desarrollo de las capacidades efectivas del Estado a fin de responder con mayores niveles de especialización a las demandas que presenta el entorno generalmente atravesado por circunstancias cambiantes. Se propone abordar esta tarea a través

de dispositivos conceptuales, metodológicos y tecnológicos, incluyendo ejemplos de aplicaciones prácticas (entre 2010 y 2015) en tres organizaciones públicas[2].

La planificación estratégica participativa es una herramienta que permite la toma de decisiones sobre la base de dos lógicas centrales: la metodológica y la participativa. La primera, destinada a identificar y luego cerrar la brecha entre una situación deseada y situación existente a través de la formulación de políticas públicas; la segunda, a generar el involucramiento y compromiso de los actores sociales a través de la generación de visiones compartidas de futuro, en la creencia que, sin la participación de dichos actores, todo plan estratégico solo tiene como destino final los anaqueles de bibliotecas universitarias (Felcman et al., 2013).

En síntesis, la propuesta es poner al alcance de los distintos niveles políticos, gerenciales y equipos técnicos especializados, una guía teórico-práctica que, de manera sistemática, facilite la implementación exitosa de la planificación estratégica participativa en una organización pública.

Organización de los contenidos

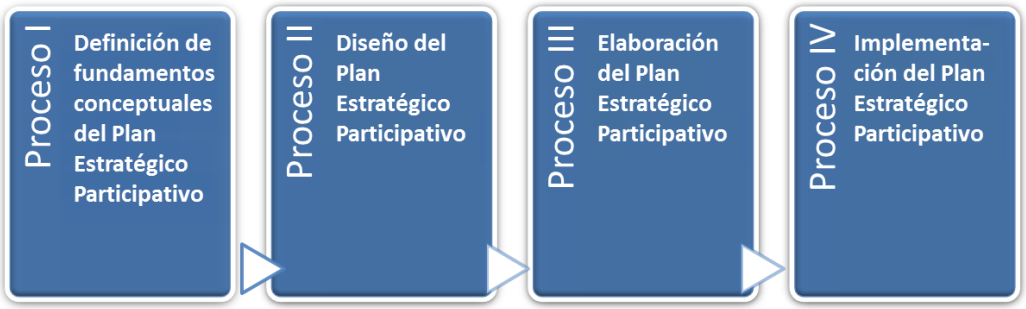
La propuesta presenta una característica adicional, ya que despliega dispositivos organizacionales, metodológicos y técnicos lo suficientemente flexibles para ser adaptados a la realidad de cualquier organización pública, priorizando un enfoque que promueve la articulación y generación de sinergia entre actores internos y externos de la organización.

El mencionado enfoque sitúa a ésta tecnología de gestión en un lugar diferencial en relación a otras, dada su capacidad para interaccionar en una complejidad horizontal, consultiva y de poder difuso que, combinando virtuosamente la estructura jerárquico-burocrática característica del ámbito estatal y la consideración simultanea de actores relevantes del contexto, en concordancia con la exigencia de nuevos modelos organizacionales postburocráticos (Felcman, 2015).

La información contenida se ha organizado de manera que pueda resultar útil para el diseño e implementación de un plan estratégico participativo, siguiendo la idea de procesos que deben llevarse a cabo de manera sistemática para garantizar la conceptualización, el diseño, la elaboración y la implementación del plan (ver gráfico 1.1).

[2] La presente publicación se desarrolla como continuidad del trabajo inicialmente desarrollado en el marco de los Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTS) a cargo del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, cuyo caso de estudio fue el Plan Nacional Estratégico del Sector Seguro (PlaNeS). En este caso se incluyen dos experiencias adicionales (el Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial -PEA- y el Programa de Modernización de la Cámara de Diputados de la Nación) de la implementación de la tecnología de la planificación estratégica participativa. Vale mencionar que los proyectos PDTS agrupan propuestas de desarrollo tecnológico y social orientadas a aprovechar oportunidades estratégicas y necesidades sociales o de mercado.

Gráfico 1.1 Organización de los contenidos del manual



Fuente: Elaboración propia

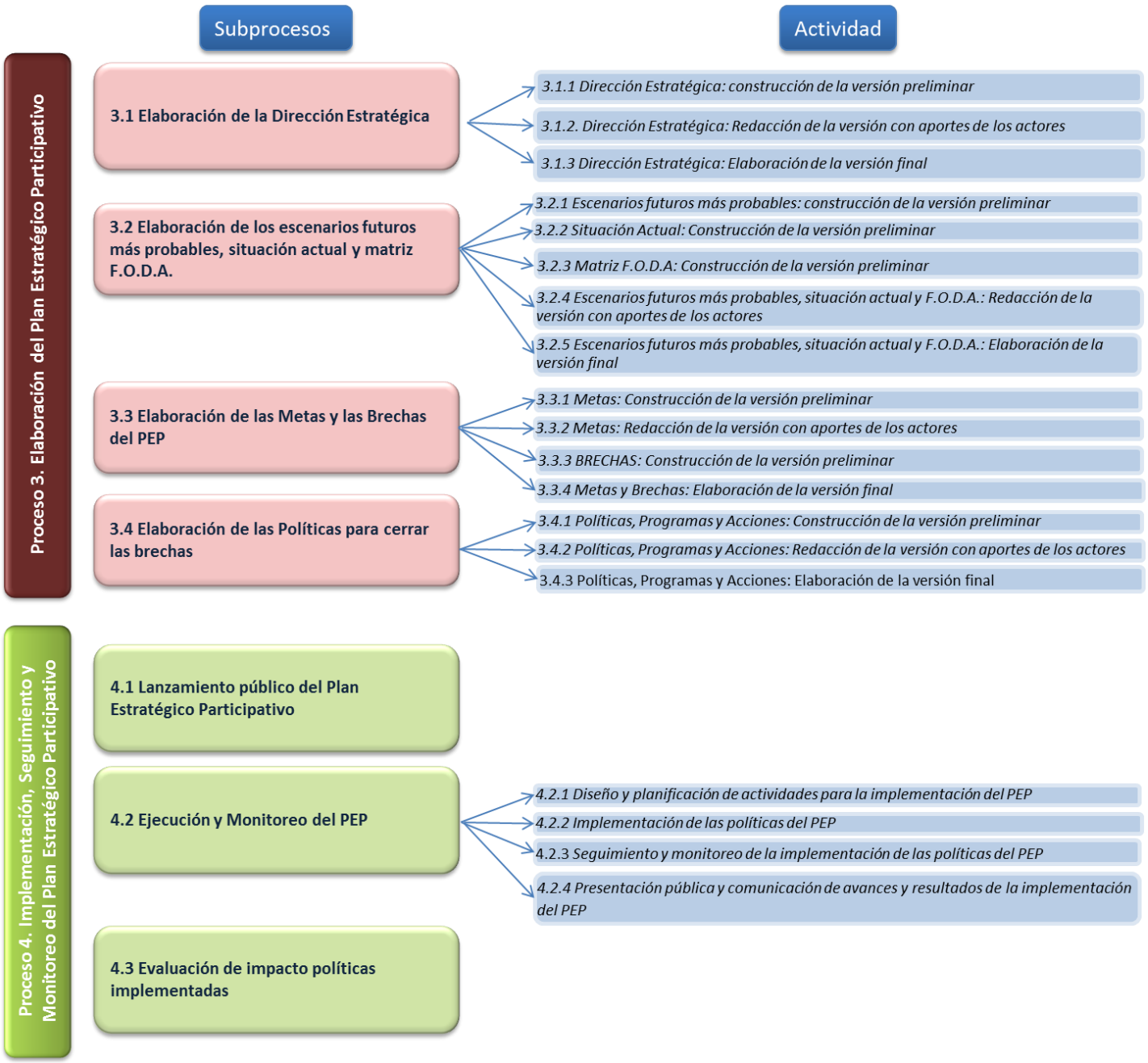
Como se puede observar, la secuencia sistemática de procesos previamente descripta, da lugar a cuatro capítulos que integran esta publicación.

El mapa de procesos es una herramienta funcional para elaborar manuales y se utiliza habitualmente para sistematizar, ordenar y sintetizar las secuencias, procesos, subprocesos y actividades. Es un inventario gráfico que proporciona una perspectiva global, posicionando cada proceso respecto a los subprocesos y demás actividades a ser llevadas adelante.

Por esta razón se ha elaborado un mapa integral que incluye los cuatro procesos centrales dando lugar a los cuatro capítulos subsiguientes. Adicionalmente y con mayor nivel de detalle, en cada uno de los capítulos, se incluye un mapa de cada proceso en particular, que a su interior distingue los siguientes componentes: proceso central, subprocesos, desglose secuencial de actividades, despliegue de acciones, tareas y operaciones, mantiendo siempre una lógica de lo general a lo particular.

En el siguiente gráfico se puede observar el mapa de procesos general que abarca todos los procesos, subprocesos y actividades requeridas para elaborar una planificación estratégica participativa. Dicho mapa facilita la comprensión en una sola imagen de todos los subprocesos, actividades, acciones, tareas y operaciones que incluyen cada uno de los procesos centrales.

Gráfico 1.2 Mapa de procesos general



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, el lector encontrará un compendio de anexos correspondiente a los subprocesos transitados por cada uno de los casos, asi como la bibliografía que dio sustento teórico y metodológico al presente trabajo.

Capítulo UNO

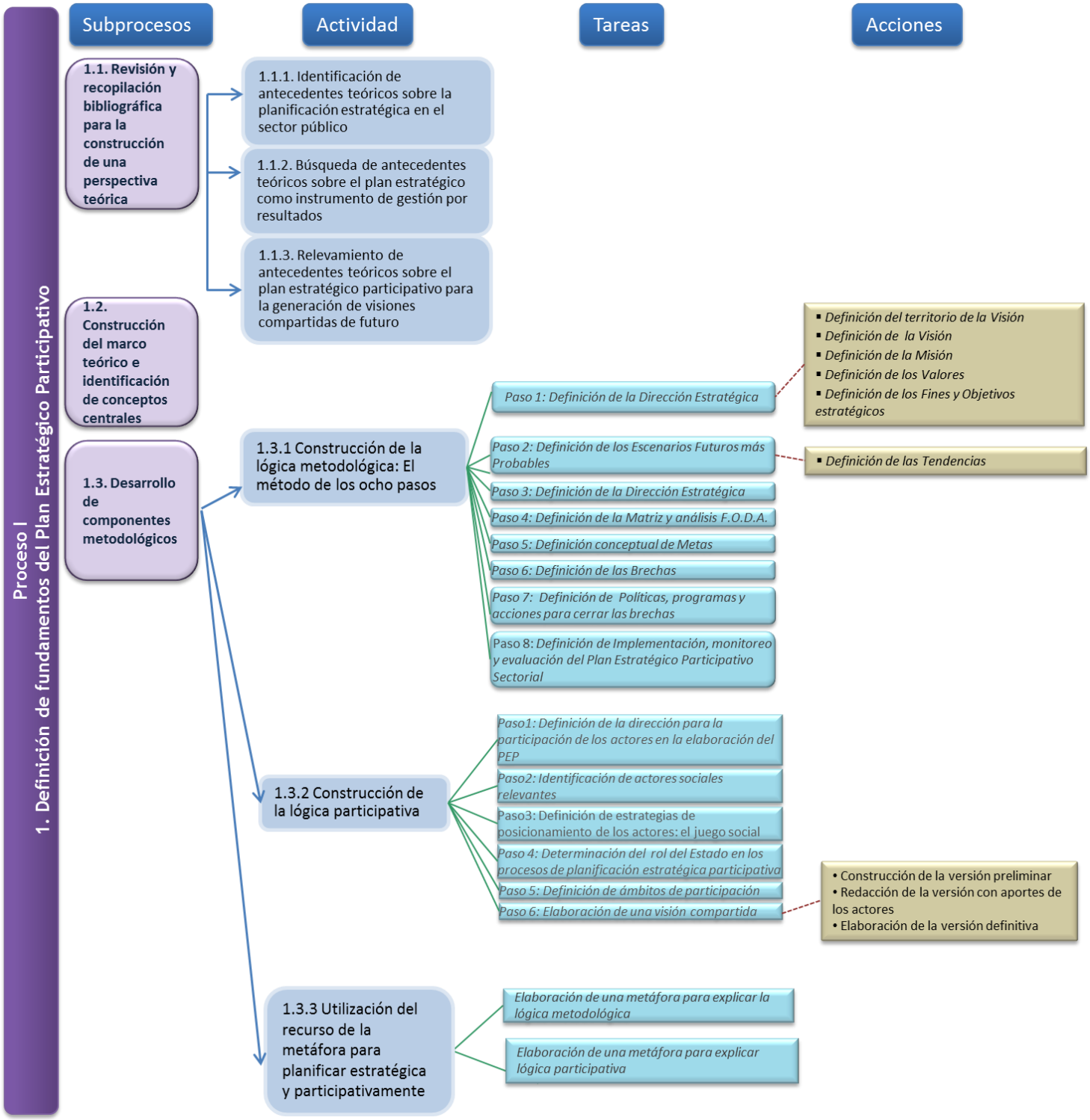
Definición de fundamentos conceptuales del PEP

Este capítulo está destinado a identificar y definir los elementos básicos que luego serán utilizados como fundamento ideológico, valorativo, conceptual, metodológico y técnico del plan.

La presente publicación desarrolla una tecnología para la elaboración del planeamiento estratégico participativo, y dado que no es valorativamente neutra y surge como producto de un modelo de gestión organizacional, que a su vez, es sostenido por un determinado campo paradigmático o visión que cada individuo tiene sobre las organizaciones (Felcman, 2016), es necesario incluir en su desarrollo un primer proceso destinado a contextualizar históricamente esta modalidad de planeamiento estratégico y definir con precisión los fundamentos ideológico-conceptuales sobre los cuales la herramienta habrá de sustentarse.

En síntesis, el proceso N° 1 guiará al lector para elaborar sólidamente los fundamentos conceptuales referidos; para ello, se presenta a continuación un gráfico que detalla el primer proceso para elaborar una planificacion estratégica paritipativa: *Definición de fundamentos conceptuales del Plan Estratégico Participativo* (ver gráfico 1.3).

Gráfico 1.3 Mapa del Proceso 1: Definición de fundamentos conceptuales del Plan Estratégico Participativo



Fuente: Elaboración propia

Tenga en cuenta que…

Para elaborar un plan estratégico participativo se recomienda, como primer paso y con el objetivo de definir una perspectiva teórica-metodológica que encuadre los procesos involucrados en la implementación de un PEP, realizar un recorrido por la fundamentación teórica y práctica de la planificación en el sector público en América Latina y el Caribe con la finalidad de unificar el lenguaje; dado que se observa una adopción generalizada de la planificación como instrumento de trabajo en el ámbito público, con diversos matices, formas variadas y diferentes posicionamientos (Pichardo Muñiz, 2013).

La planificación puede encontrar dos formas de acercamiento de diferente escala, la institucional y la sectorial. La primera enfocada a las organizaciones en un proceso intraburocrático, y la segunda referida al alcance de un sector específico (de la economía, de lo social, de lo político, etc.).

Es importante señalar que si bien ambos son funcionales al mejoramiento del diseño e implementación de políticas, este trabajo se enmarca dentro de la primera de las corrientes señaladas, aunque sin duda, el planeamiento estratégico de carácter institucional se convierte en una condición necesaria para tener mayores posibilidades de éxito en la implmentacion de la herramienta.

Metodología

Un plan estratégico participativo busca señalar un rumbo en el marco de escenarios futuros más probales y que involucre a actores, los comprometa y proporcione de esta manera, a la gestión pública de un modelo y un conjunto de metodologías y técnicas, diseñadas para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos de determinado sector, con los objetivos de las organizaciones públicas y de los actores del mercado y la sociedad civil que en él operan.

1.1 Revisión y recopilación bibliográfica para la construcción de una perspectiva teórica

1.1.1 Identificación de antecedentes teóricos sobre la planificación estratégica en el sector público

La Real Academia Española (RAE, 2015) define planificación como la acción y efecto de planificar; y planificar, como hacer un plan o proyecto de una acción. Se define plan como un modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.

El recorrido sobre el concepto de *estrategia* deriva tanto de los conceptos griegos "strategike episteme" (la visión general) y "strategonsophia" (la sabiduría general), usado habitualmente en el lenguaje cotidiano para referirse a la definición de un camino a seguir frente a otros para lograr uno o más objetivos, en un determinado plazo y a través del uso de medios específicos para alcanzarlos.

Al igual que la planificación, estrategia es un concepto vinculado con el ámbito militar asociado al desarrollo de la guerra, a partir del cual se piensan pasos necesarios para obtener mayores probabilidades de éxito y con ello, el logro de una victoria. Asimismo, Sun Tzu (2009) enfatizaba el carácter prescriptivo del concepto al señalar que los que son expertos en el arte de la guerra, someten al ejército enemigo sin combate, toman las ciudades sin efectuar el asalto y derrocan un Estado sin operaciones prolongadas.

La planificación estratégica es un enfoque particular asociado inicialmente a la actividad privada, y finalmente utilizado en los distintos niveles de la gestión pública, orientado por las premisas de eficacia y eficiencia en el funcionamiento del Estado.

En América Latina, la discusión sobre planificación se inicia a finales de 1960, adquiere popularidad a mediados de 1980, y tiene su auge a principios del 2000 como un componente fundamental en los procesos de reforma del sector público (Pichardo Muñiz, 2013).

El concepto de la planificación adquiere relevancia al tener en cuenta que, desde los años ochenta el concepto de incertidumbre ha ido evolucionando, pasando a ser considerada como una desviación ocasional, temporal, de una predicción razonable, en lugar de una característica estructural, básica e inevitable del ambiente o del entorno (Shoemaker, 1995).

La crisis de esta concepción mecanicista del mundo, donde las explicaciones causales permiten creer en un futuro controlable y predecible, y donde las acciones se reducen a comportamientos medibles y regulares, ha generado la necesidad de combinar planificación estratégica con pensamiento estratégico para desarrollar políticas que contemplen la complejidad que involucran los procesos sociales (Felcman y Blutman, 2011).

El pensamiento estratégico puede entenderse, de forma general, como la capacidad para resolver con éxito los problemas en forma individual y colectiva, vale decir, para asumir una tarea de alto nivel de complejidad, tomar decisiones estratégicas con autonomía (sin una guía o supervisión externa muy cercana) y responsabilizarse por sus resultados en el futuro (Mant, 1996).

De esta manera, se entiende que un plan es un instrumento metódicamente organizado que aspira a obtener ciertos objetivos en el futuro. Por su parte, el PNUD define planificación como "*el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos*" (PNUD, 2009, p. 7).

Tomando como punto de referencia algunas de las prácticas preponderantes en la región en materia de planificación, sobresale el caso del trabajo realizado por CEPAL a través del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)[3] de la Comisión Económica para América Latina, cuyas investigaciones desplegadas en el área de *planificación para el desarrollo* se orientan al fortalecimiento de capacidades estatales en temáticas relacionadas con prospectiva, gestión estratégica y desarrollo territorial para la región.

1.1.2 Búsqueda de antecedentes teóricos sobre el plan estratégico como instrumento de gestión por resultados

Hace ya algunos años, la planificación orientada a resultados se ha consolidado gradualmente como un pilar fundamental de la gestión. Esto se produjo en el contexto de los nuevos enfoques que resaltan la importancia de las instituciones y su legitimación, en función de su capacidad de conducir y resolver los principales problemas vinculados a la problemática pública y de propender al mayor bienestar de cada uno de los miembros de la sociedad.

En este sentido, la planificación estratégica se ha convertido en una herramienta esencial para lograr la implementación de programas de modernización y reforma del estado fundamentalmente en tres sentidos (López, 2007):

- Impulsando a las instituciones del Estado, para hacer un uso eficiente del gasto público a través del establecimiento de objetivos y del cumplimiento de metas asociadas a la asignación de presupuesto, con la correspondiente utilización de mecanismos de control y evaluación que permitan corregir distorsiones y priorizar alternativas de gasto, entre otros.

- Permitiendo mejorar la calidad de servicios y atención al usuario en la perspectiva de generar mayores niveles de sinergia en la relación entre el Estado y los ciudadanos,

[3] Para profundizar sobre estas in vestigaciones ver http://www.cepal.org/es/areas-de-trabajo/planificacion-para-el-desarrollo

aplicando medidas dirigidas a conocer e identificar a los ciudadanos/usuarios y sus necesidades, a definir estándares de desempeño y a comprometer resultados públicos.

- Contribuyendo a hacer más transparentes los actos gubernamentales a partir del perfeccionamiento de los mecanismos de control y evaluación de las instituciones públicas.

En esta nueva concepción, uno de los principales roles del Estado es orientarse hacia las necesidades del ciudadano a fin de proporcionarle los resultados que éste demanda. Desde esta perspectiva, se promueven varias líneas de acción en la modernización del sector público: 1) la descentralización; 2) la provisión de más servicios y de mejor calidad; 3) la mayor transparencia y el control social; y 4) la responsabilidad conjunta del sector público y el privado en diversas áreas (Indes-BID, 2011).

La planificación orientada a resultados constituye una herramienta de apoyo para organizar la acción futura, al definir cuáles son los objetivos de los gobiernos y qué pasos son necesarios para lograrlos. La principal virtud de la planificación orientada a resultados radica en que ayuda a trazar el rumbo de largo plazo de la gestión pública y alcanzar los objetivos estratégicos, controlando este proceso a lo largo de su desarrollo, a fin de saber si realmente se avanza en la dirección deseada (INDES-BID, 2011).

La mejora de la gestión y su impacto en la implementación de políticas públicas posee como condición necesaria el incremento de la eficacia y la eficiencia, sumado a un fuerte compromiso de los funcionarios con los resultados de su gestión.

La gestión por resultados, se opone a la gestión por normas ya que constituye una herramienta central para los procesos de planificación. Permite un cambio en las modalidades de gestión que tradicionalmente han sido instrumentadas en las administraciones públicas, al considerar los resultados en función de objetivos, en lugar de plantearse el seguimiento procedimental y normativo (Felcman, 1992).

Planificar políticas públicas desde una perspectiva estratégica orientada a resultados implica un proceso de reflexión sistemática destinado a identificar, clasificar y jerarquizar los problemas, lo cual permite obtener un diagnóstico preciso y compartido de la situación actual de la organización y definir las vías más apropiadas para avanzar hacia la resolución de los puntos críticos detectados.

Desde la perspectiva de Mintzberg (Mintzberg y Quinn, 1993), la gestión por resultados implica una combinación entre las intenciones organizacionales y las situaciones emergentes, lo cual supone un cambio respecto de la planificación tradicional que enfoca el planeamiento hacia una concepción unilateral de la realidad, que atribuye a la autoridad y la responsabilidad de un grupo de expertos la capacidad para actuar como sujeto planificador de la comunidad y a ésta como un objeto pasivo, inerte y, por tanto, obediente a la voluntad del planificador. Para este

estilo de planificación el plan es una tarea técnica que realizan los expertos al servicio de los políticos.

Según señala Sandoval Escudero (2014), el concepto de planificación incluye entender la complejidad y su estudio multidisiplinario, la realización de diagnósticos y definición de objetivos. Se incluye la idea de la política y de un proyecto político. Es un proceso de gestión continuo asociada a la dirección de quien conduce y es el nodo para la construcción de grandes visiones colectivas de desarrollo.

1.1.3 Relevamiento de antecedentes teóricos sobre el plan estratégico participativo para la generación de visiones compartidas de futuro

El concepto de planificación estratégica ha evolucionado como una forma de abordaje renovado para la planificación, caracterizándose por el reconocimiento de una multiplicidad de actores y eventos frente a los cuales se define la actuación planificada, la consideración del mediano y largo plazo, así como horizontes temporales y la importancia del entorno en que se planifica (Pichardo Muñiz, 2013).

La planificación estratégica permite pasar del plano de las ideas y la construcción de una visión a la transformación de la realidad. Efectivamente, eso es una tecnología de gestión, un conocimiento utilizable o utilizado para transformar una realidad (de gestión organizacional) en un sentido deseado (Suárez y Felcman, 1974).

Dentro de las tecnologías de gestión más utilizadas en los últimos años que permitan afrontar la versatilidad de los cambios en el mundo globalizado, el planeamiento estratégico participativo se consolida como una herramienta para pensar y crear la acción futura. Es un proceso que actúa como mediador entre el conocimiento de la realidad y la acción que se ha de emprender, entre el presente que se quiere cambiar y el futuro que se desea alcanzar colectivamente.

En la búsqueda de antecedentes sobre la herramienta de la planificación participativa, se puede identificar:

Planeamiento Normativo. La escuela de la planificación normativa del desarrollo plantea la necesidad de definir objetivos explícitos, científicamente construidos, para las nuevas preocupaciones que surgen después de la conformación de los Estados nacionales modernos. Se distingue principalmente porque su énfasis está en la ordenación en el tiempo del desarrollo de proyectos, programas y medidas de política conducentes a lograr los objetivos globales de la estrategia de desarrollo (Sandoval Escudero, 2014).

El supuesto básico que sustenta a la planificación tradicional es que el actor que planifica está fuera o por encima de la realidad planificada y no coexiste en esa realidad con otros actores que también planifican (Matus, 1987).

La planificación normativa o tradicional es la forma convencional de planeamiento mediante el cual un equipo técnico presenta un esquema rígido de objetivos y metas que expresan lo deseable para ese conjunto de expertos. El producto más destacado de este tipo de planeamiento es el denominado *Plan Libro*, documento creado bajo una racionalidad técnica que establece una única y mejor manera de realizar las cosas. El rol de estos expertos es fundamental en su elaboración y es el centro de su diseño. El actor que planifica y gobierna el proceso es uno solo, se asume con un poder absoluto y con una visión única y hegemónica, en tanto el resto de los actores son simples ejecutores de una voluntad superior.

En base a esto, un plan se elabora de acuerdo al diagnóstico de sujetos planificadores que se sitúan por encima de la realidad a transformar, en el marco de un escenario social supuestamente predecible y certero. Desde este enfoque, los objetivos, metas, programas y acciones son entendidos como normas a cumplir independientes del contexto y de sus posibilidades de realización, ignorando la incertidumbre propia de los comportamientos de los actores, sus dificultades, contradicciones y oposiciones en los procesos sociales; sin requerir ningún intercambio social, compromiso y participación de los otros.

Desde esta perspectiva, no resulta necesario considerar los intereses sectoriales de actores diversos, ni los obstáculos y limitaciones que habitualmente condicionan la factibilidad de cualquier plan.

En efecto, el planeamiento normativo supone un conocimiento de la realidad presente que se explica y evalúa en función de un único diagnóstico, una predicción del futuro (un *deber ser*) y una intervención sobre dicha realidad para lograr la situación deseada por parte de la visión de un equipo técnico experto en la materia pero ajeno a la situación a modificar (Felcman y Blutman, 2011).

Las tendencias modernas en planificación apuntan a propiciar y fomentar instancias participativas, en las cuales múltiples y heterogéneos actores se vinculan sintiéndose involucrados y comprometidos en la elaboración de un plan, generándose, de esta manera, procesos y espacios en los cuales se despliegan diferentes mecanismos: cooperación, conflicto, persuasión, negociación, mediación.

Planificación estratégica situacional. Dentro de los principales antecedentes teóricos que se diferencian de las posturas normativas y que refieren a la planificación estratégica, se encuentran los desarrollos de Carlos Matus (1993) en relación a lo que él denominó Planificación Estratégica Situacional (PES). Este enfoque sostiene que el Estado desempeña un rol central en la vida social como garante público, siguiendo siempre la idea de generar una visión compartida de futuro y la elaboración colectiva de un proyecto. En definitiva, la planificación estratégica

participativa es una herramienta que permite transformar un conjunto de intereses sectoriales en el interés colectivo y alcanzar el bienestar general de un sector.

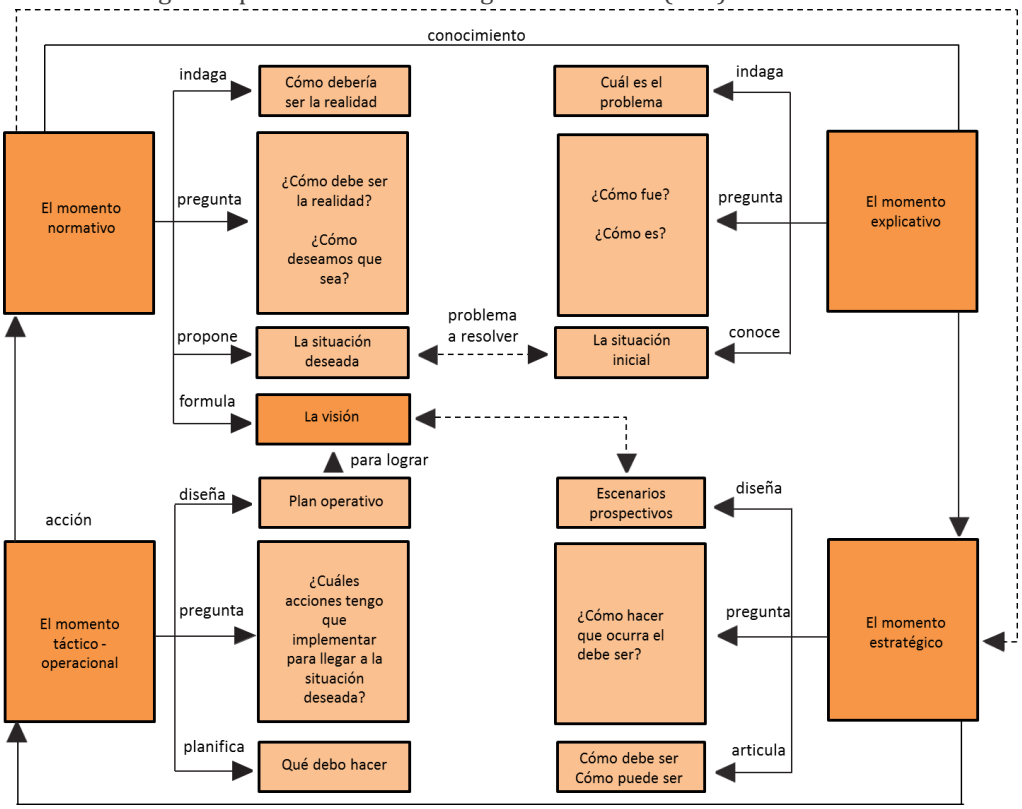
En palabras de Matus (1993), la planificación estratégica situacional es un cuerpo teórico-metodológico-práctico muy sólido, sistemático y riguroso que toma en consideración a varios actores (partidos políticos, gobernantes o dirigentes de organizaciones públicas, representantes de la sociedad civil, empresariales y sindicales) en un juego de conflicto y cooperación, su tema son los problemas públicos y es también aplicable a cualquier organismo cuyo centro de juego no es exclusivamente el mercado, sino el juego político, económico y social, y es por este motivo que se convierte en un aporte fundamental.

Dentro de la perspectiva que propone este autor, también da cuenta de métodos de planeamiento, como el Método ZOPP, versión alemana del Marco Lógico utilizado por PNUD y el MAPP, una creación de la Fundación Altadir; ambos orientados a rescatar la participación, el análisis de actores y fuerzas y la gestión por objetivos.

El ZOPP o planificación de proyectos orientada a objetivos, es un marco lógico de desarrollo de proyectos. Entiende por proyecto una tarea innovadora, con un objetivo definido, que debe ser efectuada en un cierto período, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios específicos, solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación existente. El producto final esperado de su implementación consiste en un marco lógico del proyecto o matriz de planificación formulado en varias fases y que consiste en elementos que se apoyan mutuamente.

El método MAPP o Método Altadir de Planificación Popular, se fundamenta en los mismos principios teóricos sobre los cuales se sostiene la planificación estratégica situacional, que trabaja con técnicas de discusión en grupos, identificación de actores relevantes, selección de medios y recursos, así como la selección de estrategias diseñadas para enfrentar los problemas identificados.

Gráfico 1.4 Metodología del planeamiento estratégico situacional (PES)



Fuente: Glosario de Planeamiento Estratégico.
Dirección de Planeamiento y reingeniería organizacional, INAP, 2008.

En este marco se sitúa la Planificación Estratégica Participativa: una metodología destinada a promover el diálogo, la visión del otro y la generación de una visión compartida de futuro, factible de ser puesta en marcha en contextos de incertidumbre e intereses heterogéneos.

Planificación estratégica participativa. En el modelo tecnológico que se presenta, se destaca que la planificación estratégica de características participativas es una tecnología de gestión basada en el análisis sistemático y la identificación de la brecha existente entre una situación requerida a futuro y una situación actual, teniendo en cuenta escenarios futuros más probables y elaborando políticas, planes y acciones destinados a reducirla (Felcman y Blutman, 2011).

El objetivo es integrar a los actores involucrados en el desarrollo en el proceso de planificación. La participación, en este sentido, se considera como una condición transversal de los procesos de planificación, que se ha integrado en cierta medida a las diferentes escuelas metodológicas (Sandoval Escudero, 2014)

Desde el enfoque participativo se pretende privilegiar la dimensión de los actores sociales, en procura de potenciar la generación de visiones compartidas de futuro que garanticen involucramiento y compromiso para la implementación de planes estratégicos.

En esa línea, la planificación estratégica participativa es una herramienta que estimula la percepción de las múltiples y complejas dimensiones y dinamismos sociales con vistas a incrementar la riqueza y eficacia del pensamiento y de la acción en la elaboración y ejecución de políticas públicas, dado que para encarar un verdadero proceso transformador de la gestión, resulta imprescindible construir un saber técnico especializado que esté al servicio de objetivos políticos claros, e identificar a partir de él lo mejor y posible en cada momento y sector según las metas planteadas (Felcman, Blutman et al., 2012).

La participación tiene por objeto enriquecer las distintas fases de toma de decisiones inherentes al proceso planificador, en donde dicho enriquecimiento significa una mejor calidad y diversidad de información, y un aporte más abundante y variado de conocimientos específicos, de experiencias subjetivas, por un lado, así como una oportunidad para desarrollar o fortalecer la capacidad de diálogo interpersonal e intersectorial, por el otro.

En cuanto a la naturaleza y al alcance del componente participativo, el plan estratégico considera a la participación como una apertura a la toma decisiones. Esto implica el compromiso de involucrar recursos, esfuerzos y capacidades en la implementación de las acciones que se definan como resultado del proceso planificador.

En ese sentido, la participación tiene como propósito facilitar la adhesión consciente de la ciudadanía a los objetivos que plantea la transformación que se impulsa, constituyendo un escenario en el que se invita a apropiarse de los desafíos en dicha transformación. Lejos de constituir una invitación a legitimar lo que otros deciden, la participación es entendida como una oportunidad de protagonizar personal, sectorial o institucionalmente y desde las propias capacidades, al mejoramiento del sector. Ello implica poner en juego no sólo la capacidad de los actores sociales para interaccionar colectivamente en el marco de procesos y ámbitos que reconstruyan la confianza, sino también la capacidad del Estado para articular intereses sectoriales en pos de una visión colectiva de futuro construida participativamente. Reconstruir la confianza entre los actores y la capacidad del Estado para articular intereses sectoriales son desafíos centrales en el marco de la transformación del Estado (Felcman y Blutman, 2011).

El planeamiento estratégico participativo es una herramienta para pensar y transformar la realidad con visión de futuro que se desarrolla mediante un proceso que actúa como mediador, entre el conocimiento de la realidad y la acción que se ha de emprender, entre el presente que se pretende cambiar y el futuro que se desea alcanzar colectivamente. La planificación estratégica participativa es una metodología destinada a promover el dialogo, la visión del otro y la generación de visión compartida, mediante un proceso que favorece el involucramiento y el compromiso con un futuro colectivo.

En síntesis, esta perspectiva, opuesta a la planificación normativa, toma como base la planificación estratégica situacional y la complementa con la creación de ámbitos de participación destinados a asegurar que los actores puedan:

- Expresar sus expectativas, necesidades e intereses.

- Poner en juego estrategias de cooperación, cooptación y o conflicto.
- Ejercitar la persuasión, negociación, mediación y disuasión.
- Atribuir al Estado la capacidad de articular intereses sectoriales o en pos de un proyecto colectivo de futuro.

Lejos de constituir una invitación a opinar o a legitimar lo que otros deciden, la participación es entendida como una oportunidad de protagonizar personal, sectorial o institucionalmente y desde las propias capacidades al mejoramiento del sector. La planificación estratégica participativa apela a la capacidad del Estado para articular intereses sectoriales en pos de una visión colectiva de futuro construida participativamente.

Para ello, se requiere de un tipo particular de conocimiento para la acción intencional y reflexiva, que necesita instalarse mediante la generación de un espacio donde se promueve el diálogo, destinado a que los actores puedan aportar al proceso de construcción colectiva del futuro. Los mecanismos que surgen son los de cooperación, cooptación, conflicto, persuasión, negociación, mediación, disuasión, los cuales se pondrán en juego en relación a un actor principal llamado Estado.

En ese marco, la planificación estratégica participativa se sitúa como una herramienta privilegiada de transformación basada en el conocimiento teórico-práctico, capaz de promover el desarrollo de la sociedad a partir de la previsión del futuro y de un conocimiento preciso del tiempo presente, sobre un proceso consensuado de transformación de la realidad en el largo plazo. La planificación se convierte, además, en una herramienta de gestión participativa por excelencia, en perfecta concordancia con la exigencia de un nuevo modelo organizacional que busca el circuito virtuoso entre lo igualitario y lo participativo (Felcman y Blutman, 2011).

La implementación de dicha tecnología en el ámbito público permite el diseño de vínculos horizontales, la promoción de actores claves en la formulación de políticas y, por dicha vía, el logro del compromiso del mercado, la sociedad y las organizaciones del tercer sector en un proyecto colectivo, permitiendo fortalecer los vínculos institucionales en función de alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia en su desempeño.

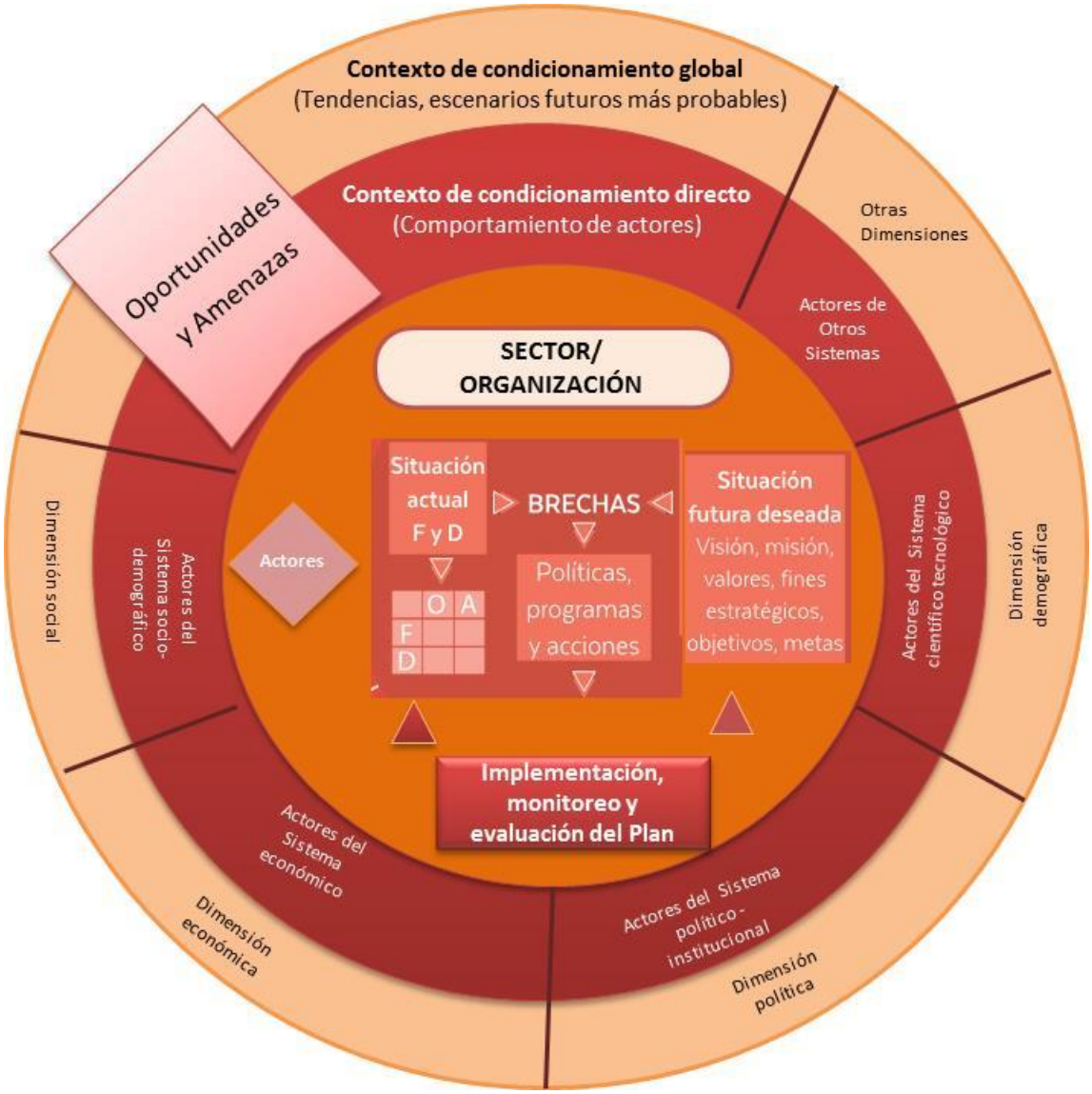
La clave del modelo de gestión participativa es involucrar a los actores del mercado y la sociedad en la formulación de políticas públicas y en la propia gestión. El Estado actúa liderando un proyecto colectivo y convoca a la participación activa, para luego generar involucramiento, elementos centrales de una visión compartida de modo de lograr efectividad en la implementación de políticas, programas y acciones. Su r elevancia radica en las características específicas que posee la herramienta de la planificación estratégica participativa, para alcanzar un trabajo coordinado entre actores con identidades e intereses disímiles que conforman el territorio de la visión, pudiendo ello contribuir, como consecuencia del compromiso, hacia una visión compartida de futuro y a una mejora en la implementación de políticas públicas como producto de la elaboración de acuerdos, el alcance de consensos y la definición de líneas de acción cooperativas.

Si bien, en la República Argentina existen varias experiencias basadas en el planeamiento estratégico sectorial que incluyen diferentes grados de participación (desde la simple consulta hasta el involucramiento de los actores en la construcción de los diversos subprocesos del Plan), no muchas de ellas se han basado en metodologías de intervención que incluyan la participación simultánea de actores institucionales, del mercado y de la sociedad civil, en el diseño, puesta en marcha y monitoreo de las políticas definidas en el marco del Plan.

1.2 Construcción del marco teórico e identificación de conceptos centrales: el marco conceptual integrador

Todo plan estratégico participativo requiere ser sustentado teóricamente por un marco conceptual integrador (MCI) con la idea de justificar y alinear todos los conceptos desarrollados, su importancia y los vínculos entre los conceptos. Asimismo, permite identificar la unidad de análisis y relacionar los conceptos que la caracterizan, lo cual será de importancia al momento de fundamentar la lógica de trabajo.

Gráfico 1.5 Marco conceptual integrador



Fuente: Elaboración propia

El marco conceptual integrador (ver gráfico 1.5) toma como unidad de análisis cada uno de los sectores a planificar, los que pueden caracterizarse en términos de una relación sector-contexto en virtud de la cual es posible diferenciar, por un lado al sector y por el otro al contexto.

Desde el punto de vista del contexto, se presentan dos dimensiones: el contexto de condicionamiento global y el contexto de condicionamiento directo, ambos generadores de oportunidades y amenazas.

En el *contexto de condicionamiento global* se describen las tendencias que desde el punto de vista económico, social, político y demográfico condicionan desde el mundo, la región, el país al sector de referencia. El proceso de identificación se realiza habitualmente a través de la técnica de

construcción de escenarios futuros más probables cuyas características principales se desarrollarán luego.

En el *contexto de condicionamiento directo* se analizan e identifican los comportamientos de diferentes actores que interactúan e influyen sobre las diversas dimensiones del sector.

Fronteras adentro se analizan los comportamientos de los actores del sector a planificar, y posteriormente se deberá identificar una situación futura requerida/deseada y una situación actual/existente, la brecha entre ambas y un conjunto de políticas destinadas a reducirla. La situación actual, en función a la situación requerida, contribuye a visualizar fortalezas y debilidades, que combinadas con las oportunidades y amenazas, permiten construir la matriz F.O.D.A. a partir de la cual se elaboran estrategias para la definición de políticas públicas, y se construyen herramientas para su implementación, seguimiento y monitoreo.

1.3 Desarrollo de componentes metodológicos

Desde el punto de vista metodológico, el plan tiene dos componentes principales:

- Un proceso sistemático con secuencia de etapas, que se llamará *lógica metodológica*.
- Espacios/ ámbitos especialmente diseñados para la elaboración colectiva del plan, que conformarán la denominada *lógica participativa*.

1.3.1 Construcción de la lógica metodológica: *El método de los ocho pasos*

La lógica metodológica puede ser entendida como aquellos pasos sujetos a reglas lógicas y conceptuales necesarios que permiten arribar al Plan Estratégico. Es un orden que se debe sostener en los diferentes procesos participativos para obtener una visión compartida y deseada de futuro colectivo. La idea central es clara: la participación sin método puede generar desorden, y hasta caos.

La lógica que aquí se presenta se compone de ocho pasos que señalan el camino metodológico, que deberá ser empleado por todas las instancias de participación de los actores a lo largo del proceso en su conjunto.

Gráfico 1.6 El método de los ocho pasos

Fuente: Elaboración propia

- *Paso 1: Definición de la Dirección Estratégica*

La dirección estratégica está conformada por cinco componentes clave: la visión, la misión, los valores, los fines estratégicos y los objetivos. Ellos conducirán el accionar hacia las metas futuras deseadas, transformándose en nuestro horizonte.

La visión y misión se operacionalizan a través de una serie de fines estratégicos integrados por objetivos generales y específicos, que orientan luego políticas, programas y acciones, y enlazan lo deseado con lo posible.

La dirección estratégica señala el horizonte al cual se pretende dirigir en un futuro predeterminado (Hax y Majluf, 1996). Se entiende, básicamente como la adaptación de los recursos y habilidades disponibles a un escenario cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas (Hermida, Serra y Kastika, 1992).

En la planificación estratégica, la direccionalidad del proceso es fundamental (Ander Egg, 1995) ya que es lo que permite mantener el rumbo y la trayectoria para alcanzar determinadas metas y objetivos.

La estrategia, por su parte, es el procedimiento mediante el cual se procura encausar la dirección del proceso de desarrollo. Descansa en la previsión, es un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción. Se encuentra sujeta a la percepción e interpretación dinámica del escenario en el cual se presentan intenciones, recursos y organización de los diferentes actores (Matus, 1987).

En definitiva, análisis y acción están integrados en la *dirección estratégica*, dado que se trata de un proceso continuo que orienta la toma de decisiones, que intenta dar respuesta a las preguntas de: qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

La dirección estratégica puede ser entendida a partir de algunas de estas características:

- Brinda un modelo que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones y a las distintas etapas del plan.
- Es un medio para establecer la identidad y los propósitos del Sector en términos de sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- Permite materializar los objetivos del Sector y los programas principales que se deben ejecutar para el logro de los mismos.
- Establece los distintos ámbitos en que interviene el Sector o en los que se desea intervenir, identificando los pasos a seguir para abordar de manera adecuada los objetivos a lograr en cada uno de ellos.

Es una reacción ante las amenazas y oportunidades externas, y debilidades y fortalezas internas, a fin de lograr ventajas competitivas, permitiendo definir una política sectorial para enfrentar la dinámica que se produce en el entorno.

Es un medio que permite diferenciar e integrar de manera coherente, armónica y eficiente, las diversas tareas y responsabilidades de las distintas áreas funcionales, sectoriales e institucionales.

La dirección estratégica, como se ha dicho, está conformada por los siguientes componentes: *Territorio de la Visión, Visión, Misión, Valores, Fines y Objetivos Estratégicos*.

- *Definición del territorio de la Visión*

Alude al esquema conceptual y metodológico que sintetiza los múltiples aportes de los actores a medida que éstos participan y debaten acerca de la Dirección Estratégica. A partir de dichos aportes se construyen Territorios Comunes de Visión, Misión, Valores, Fines Estratégicos y Objetivos, los cuales permiten identificar grandes tensiones, que ponen a su vez de manifiesto los

intereses particulares que cada actor expresa o defiende. Estos territorios definen entonces el espacio dentro del cual resulta posible la generación de consensos o visiones compartidas.

En tal sentido, las principales tensiones, si bien involucran opiniones, aportes, ideas, intereses contrapuestos, no necesariamente deben ser vistas como divergentes. Muchas de ellas que, históricamente se consideraron opuestas, pueden ser consideradas como complementarias, contribuyendo a generar una visión compartida de futuro. Esto depende fuertemente de la habilidad de quienes conducen el proceso para identificar puntos intermedios en lugar de puntos extremos; en nuestras experiencias hemos podido generar las competencias para identificar dichos puntos intermedios.

- *Definición de la Visión*

La Visión es un espacio referencial, una idea-fuerza que se ubica en un horizonte temporal lejano y describe una situación futura deseada vinculada a la identidad. Expresa la identidad futura que se desea alcanzar (Senge, 1990).

Siguiendo a Paredes y Perez (1994), una visión es una excursión mental de lo conocido a lo desconocido, que crea el futuro mediante el montaje de los hechos, las esperanzas, los sueños, los peligros y las oportunidades actuales. Se construye la Visión respondiendo a la pregunta QUÉ.

En el momento de hablar de Visión, se hace referencia a la identidad que se desea alcanzar en el futuro. Este ideario a alcanzar posibilitará la tarea de reflexión prospectiva. Un volver sobre el presente para estructurar la acción hacia el futuro deseado como paso previo a la definición de estrategias, políticas, cursos de acción y sus mecanismos instrumentales (programas, proyectos, presupuestos). La definición de la Visión acompaña al proceso de planificación estratégica desde los comienzos de su ejercicio.

En la construcción de la Visión juegan un papel importante los valores e ideales que comparten los integrantes del sector y que orienta luego su comportamiento. Es una herramienta para la toma de decisiones.

Toda Visión presenta las siguientes características:

- Define con claridad la identidad futura deseada. Es clara y alejada de la ambigüedad.
- Dibuja una escena de identidad futura deseada. Es memorable y comprometedora.
- Incluye aspiraciones.
- Es realista.
- Está orientada a las necesidades del ciudadano.

La idea central de Visión Compartida es la posibilidad que tienen todos los actores de elaborar colectivamente una perspectiva de identidad futura.

Esto no significa que existan solo posiciones similares. Una visión compartida también incluye miradas divergentes e ideas provenientes de variadas concepciones.

Sin embargo, el marco conceptual y metodológico que guía el intercambio participativo, permitirá la construcción balanceada de una Visión Compartida, donde las discrepancias puedan ponerse de manifiesto y, eventualmente, generar procesos de negociación destinados a lograr acuerdos.

- *Definición de la Misión*

La Misión es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo (David, 2003). Se considera como aquello que señala el rumbo, que orienta las actividades presentes y futuras proporcionando una dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Enuncia los principales fines estratégicos o propósitos generales. Si la Visión dice el qué, la Misión define el para qué.

La Misión es, en este esquema, el punto de partida para el diseño de fines estratégicos y objetivos. Es la guía o marco de referencia para orientar las acciones y enlazar lo deseado con lo posible (Franklin, 2004). De aquí, la trascendencia que tiene la misión, ya que le da sentido a las distintas políticas, programas y acciones destinadas a transformar lo que "tenemos" en lo que "queremos".

En tal sentido, la Misión es una declaración estratégica, que define el contexto y señala las directrices generales que guiarán los esfuerzos de cada uno de los actores (Evoli, 2005). En lo que respecta a su aplicación en el Sector, la misión es la identificación de propósitos, aquello que constituye la declaración fundamental que le da carácter constitutivo al accionar del Estado para generar beneficios al conjunto social (Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile, 2003).

Dada la relevancia que tiene la Misión, es necesario que cuente con claridad y coherencia en el momento de generar el marco en el que se desarrollará el proceso de planificación. Existen una serie de características que pueden ser de gran utilidad para entender lo que implica una adecuada declaratoria de Misión y, tener una referencia que permita evaluarla.

En este sentido, la Misión (David, 2003):

- Permite la consideración de una variedad de objetivos.
- Necesita ser amplia para reconciliar con eficacia las diferencias entre los diversos grupos de interés.
- No debe ser demasiado extensa.
- Debe ser dinámica en su orientación.

En conclusión, *Visión* y *Misión* constituyen elementos claves de la metodología de planeamiento estratégico. Mientras la Visión describe la identidad futura deseada, la Misión,

compuesta por una serie de fines estratégicos que orientan las acciones y enlazan lo deseado con lo posible (desagregados cada uno de ellos en un conjunto de objetivos componentes), operacionaliza lo descripto por aquella (Senge, 1990).

- *Definición de los Valores*

En la construcción de la Visión adquieren un papel importante los valores que ponen en juego los integrantes de un determinado colectivo social, ya que ellos remiten a ideales que condicionan la acción y establecen un marco de referencia para la misma. Si la planificación estratégica busca darle un curso determinado a esa acción, los valores son los pilares sobre los cuales se asentará la dirección de la misma.

Los Valores pueden ser entendidos como aquellas convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser. Son creencias de que algo es preferible y digno de aprecio. Los Valores (Schwartz en Rosy Gouveiz, 2001) sirven como principios de una persona o una institución, pueden motivar a la acción dándole dirección e intensidad emocional, funcionan como criterios para juzgar y justificar la acción y se adquieren tanto a través de la socialización en los valores del grupo dominante, como a través de la experiencia individual de aprendizaje.

En el marco de la dirección estratégica, los valores permiten formar un núcleo alrededor del cual se estructuren los motivos, los esfuerzos y acciones de todos los actores del Sector y eso es lo que posibilitará viabilizar una Visión Compartida de futuro.

Si la Visión habla del *Qué* y la Misión del *Para Qué*, los Valores se construyen respondiendo a la pregunta *Cómo*: ¿cómo queremos lograr el qué y el para qué? (Senge, 1990).

- *Definición de los Fines y Objetivos Estratégicos*

La planificación estratégica procura que las proposiciones generales (visión y misión) se desagreguen luego en objetivos. Los objetivos se definen como descripciones de los resultados que se desean alcanzar.

Se trata de estados futuros deseados para un periodo de tiempo específico. Como se señalaba en el punto anterior, un eje estratégico enlaza lo deseado con lo posible. Es el *blanco de la acción* que permite organizar los medios hacia un lugar futuro que ha sido seleccionado y que convoca los esfuerzos por lograrlo.

En tal sentido, los objetivos son considerados como operacionalizaciones de los fines estratégicos. Pueden ser vistos como alcanzables por el Sector a partir de los recursos que dispone.

Los objetivos deben cumplir con una serie de características para que puedan ser de utilidad:

- Deben ser realistas, en el sentido de que se cuente con los recursos y capacidades necesarias para lograrlos.
- Deben ser concretables en un período de tiempo razonable, de acuerdo a la disponibilidad de recursos y a los efectos que se desea lograr.
- Deben estar definidos de manera clara y precisa, de tal manera que sea posible entender sus implicancias.
- Deben ser motivadores, generar compromiso en los distintos actores que deben influir para su concreción.
- Deben ser flexibles y adaptables a los cambios que se produzcan en relación a la situación inicial en que fueron definidos.
- Deben generar resultados medibles, lo que se hace a través del establecimiento de indicadores, para poder determinar su cumplimiento.

El propósito fundamental al que deben responder los objetivos apunta a: "¿qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que se obtenga un accionar coherente con la misión?". Es esta la pregunta clave que debe guiar la formulación de un objetivo y que en definitiva orientará las decisiones que se tomen al respecto.

Toda misión lleva asociados una serie de fines *Estratégicos*, que se presentan como espacios propositivos mediante los cuales resulta posible, fijar objetivos. Cada uno de estos fines estratégicos, habrá de desplegarse luego en objetivos, que se organizan a través de una serie de fines estratégicos que orientan luego políticas, programas y acciones y enlazan lo deseado con lo posible, desagregados, cada uno de ellos, en un conjunto de objetivos componentes (Senge, 1990).

- *Paso 2: Definición de los Escenarios Futuros más Probables*

Los escenarios son formulaciones conjeturales de situaciones posibles donde se combinan elementos invariantes, variantes y opciones que se desarrollan en la trayectoria que va desde la situación actual hasta la situación objetivo (Lafuente, 1996). Consiste en imaginar modelos de situaciones futuras, su evolución en un horizonte de tiempo determinado y las respuestas posibles que pueden utilizarse para promover los cambios deseados. Así, el escenario es el conjunto de condiciones hipotéticas y supuestos futuros más probables donde se sitúa y opera el Plan, y desde el cual derivarán las oportunidades y las amenazas a las que enfrentar.

El método de análisis de escenarios se ha adaptado a numerosos sectores (industria, agricultura, demografía, empleo) y se ha aplicado a diferentes niveles geográficos (países, regiones, mundo). Incorporado al planeamiento estratégico tiene por finalidad establecer

referencias de situaciones futuras posibles para programar iniciativas y respuestas del actor que planifica.

La esencia del análisis de escenarios consiste en plantear el problema de que no es posible conocer el futuro sino sólo prever algunas de sus posibilidades. El concepto de escenario en el Plan Estratégico Situacional es una herramienta para lidiar contra la incertidumbre (Matus, 2007)

El diseño y elaboración de escenarios es un ejercicio de imaginación acerca de futuros posibles. Es la construcción de hipótesis (o modelos básicos del comportamiento futuro) de la estructura que tendrá el escenario en un horizonte de tiempo determinado. El escenario es una conjetura que representa a los fenómenos que pueden acontecer y de sus conexiones de causa y efecto (hipótesis descriptiva y explicativa).

La descripción del escenario a través de una narración deberá incluir detalles significativos que permitan relacionarlos y distinguirlos entre sí. Cada escenario estará constituido por un conjunto de rasgos distintivos, una combinación singular y propia de características.

- *Definición de las Tendencias*

Los diferentes sectores económicos, políticos y sociales se relacionan permanentemente con su entorno ya que a través de él obtienen los insumos necesarios para generar los productos que les entregan con posterioridad a los clientes, usuarios y/o beneficiarios presentes en el ambiente.

El análisis del entorno implica dos aspectos: el análisis competitivo y el análisis de tendencias.

Como señaló Porter (1993) hace tiempo y vigente en la actualidad, en la economía actual, globalizada y cada vez más competitiva, los factores tradicionales de la riqueza: tierra, recursos naturales y el trabajo ya no pueden producir y explicar por sí mismos las razones de por qué ciertos países generan mayor riqueza que otros. La clave está en la competitividad y particularmente en la productividad de las naciones y de sus sectores económicos en particular, la que se expresa en la diversidad de las exportaciones a diferentes lugares del mundo y en una sólida inversión fuera de las propias fronteras.

El éxito competitivo en los países depende de sus ventajas competitivas que se obtienen mediante actos de innovación.

La capacidad de una nación para innovar es afectada por cuatro características amplias: 1) condiciones de los factores; 2) condiciones de la demanda; 3) industrias y servicios relacionados y de apoyo; y 4) estrategia, estructura y rivalidad de las firmas. Basándose en este análisis, los gobiernos deberían actuar como catalizadores y provocadores, sin involucrarse directamente en la competencia (Porter, 1993).

Por otro lado, el análisis del ese entorno o contexto consiste en la identificación de las tendencias consideradas en base a variables económicas, sociales, demográficas, políticas, culturales, legales, científico tecnológicas, históricas, las cuales serán sistematizadas como oportunidades y amenazas que afectan o pudieran afectar el futuro del Sector. Dichas tendencias pueden ser de carácter nacional, regional o internacional, de acuerdo al nivel en el que se sitúe el análisis.

El análisis de tendencias no debe basarse exclusivamente en proyectar lo sucedido en el pasado hacia el futuro. Se ha visto a lo largo de la historia rupturas de tendencias anteriores que generaron quiebres fundamentales en fenómenos económicos, sociales, políticos, tecnológicos y medio ambientales, entre otros.

Para comprender cabalmente esta noción, es preciso definir los conceptos de oportunidades y amenazas:

- *Oportunidades*: son los factores y/o procesos externos que de manera directa o indirecta contribuyen al logro de los resultados propuestos. Las oportunidades son entendidas como "*situaciones que se encuentran en el entorno y que pueden ser aprovechadas para facilitar el logro de objetivos, la realización de la misión y el cumplimiento de la visión propuesta*" (Aramayo, 2006, p. 59).

- *Amenazas*: son los factores, personas o situaciones que, de manera directa o indirecta, influyen negativamente, causando el retroceso, el debilitamiento o la destrucción de los fines propuestos (Barzán, 2004)

Considerar los factores presentes supone explotar las oportunidades y evitar las amenazas, creando capacidad de ubicarse y mantenerse en una posición ventajosa en el largo plazo, enfrentando con efectividad los cambios que se presentan en el entorno.

La prospectiva como metodología de construcción de escenarios, lejos de pretender conocer el futuro, parte de asumir y reconocer la imposibilidad de poder adivinar las consecuencias del futuro. La actitud prospectiva, efectúa un movimiento de creatividad para lograr despertar insatisfacción por lo existente y desarrollar inquietudes, expectativas y aspiraciones a lograr y busca luego desprenderse de las rutinas a las que se está habituado.

Relacionado con la prospectiva, este proceso nos permite introducir el concepto de la búsqueda del cisne negro. ¿Qué es la búsqueda del cisne negro? (Taleb, 2009).

Antes del descubrimiento del primer cisne negro todos los cisnes eran blancos, una afirmación incuestionable que las pruebas empíricas parecían confirmar en su totalidad. Este hecho manifiesta una importante limitación en la forma de construir conocimiento en base a la observación o la experiencia.

Según Taleb (2009) se entiende como un *cisne negro* a un suceso que esta por fuera de las *expectativas normales*, ya que nada puede apuntar de forma convincente a su posibilidad en el

pasado; produce un impacto tremendo y a pesar de lo impensado del suceso, las personas tienden a darle explicaciones luego de ocurrido con la finalidad de hacerlo predecible.

En definitiva, ¿Qué es un cisne negro? La teoría del Cisne Negro o teoría de los Eventos del Cisne Negro es una metáfora que encierra el concepto de que cuando un evento es una sorpresa (para el observador) y tiene un gran impacto, después del hecho, este evento sorpresivo es racionalizado por retrospección.

El autor desarrolló la mencionada teoría para explicar:

- El desproporcionado papel de alto impacto, difícil de predecir, y los eventos extraños que están fuera del ámbito de las expectativas normales de la historia, la ciencia, las finanzas y la tecnología.
- La no computabilidad de la probabilidad de los eventos raros consecuenciales utilizando métodos científicos (debido a la naturaleza misma de las probabilidades pequeñas).
- Los sesgos psicológicos que hacen a las personas individual y colectivamente ciegas a la incertidumbre e inconscientes al rol masivo del evento extraño en los asuntos históricos.

A diferencia del problema filosófico anterior del cisne negro, la Teoría de Cisne Negro se refiere sólo a los eventos inesperados de gran magnitud, consecuencia y su papel dominante en la historia. Estos hechos, considerados atípicos extremos, colectivamente juegan roles mucho más grandes que los eventos regulares.

¿Por qué no se puede identificar este fenómeno hasta que ya ha sucedido? Esto ocurre porque los seres humanos buscan investigar cosas ya sabidas, dejando al margen todo aquello que se desconoce; lo que hace demasiado vulnerables a la simplificación y categorización en base a esquemas conceptuales ya conocidos, siendo un impedimiento para imaginar lo “imposible” en la construcción del conocimiento.

Con el concepto de cisne negro se explica la imposibilidad de proyectar el futuro. El futuro no es la mera continuación del pasado y los éxitos del pasado no aseguran los del futuro. No se proyecta el futuro sino se intenta imaginarlo y ser protagonistas de su creación. Lo que se sugiere entonces es que, aunque se trabaje en función de tendencias y explicaciones en base a tendencias, la idea básica que lleva al cisne negro básicamente es la necesidad de no hacer ni pensar en “más de lo mismo”.

Por lo visto, la metodología de los escenarios, lejos de pretender la intención de adivinar o conocer el futuro, parte de la suposición opuesta; esto es, de asumir y reconocer la imposibilidad de poder adivinar las consecuencias del futuro.

Retomando, la evaluación del entorno permite identificar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves de carácter económico, político, social, tecnológico, laboral, etc., que tienen un impacto potencial en la formulación de objetivos y estrategias y en su posterior implantación.

El análisis debe confeccionarse de manera profunda y lo más precisa posible, identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia. Cuanto mayor sea el nivel de especificidad en el proceso de evaluación, mayor será la posibilidad de enfrentar con éxito los pormenores de un ambiente cambiante.

Una consideración a tener en cuenta es que las oportunidades no son permanentes, ni en el tiempo ni para cada área o sector y se podría afirmar que las amenazas son tales sólo hasta que son identificadas, ya que desde ese mismo momento, correctamente manejadas, pueden transformarse en excelentes oportunidades para la acción.

El proceso de planificación contribuye a identificar y analizar metódicamente las oportunidades y peligros actuales y aquellos que pueden surgir en el futuro. A partir de los mismos, junto con otros datos importantes, se construye la base para tomar mejores decisiones en el presente tendientes a aprovechar las oportunidades y evitar los peligros. En tal sentido, planificación significa diseñar un futuro deseado, en concordancia con los cambios que se van produciendo en el entorno.

Para elaborar las tendencias se debe tener en cuenta:

- La identificación del conjunto de hipótesis descriptivas sobre los posibles contextos en los cuales el sector puede actuar en el futuro;
- La identificación de las variables contextuales y causales de las situaciones futuras (económicas, sociales, demográficas, políticas, culturales, legales, científico tecnológicas);
- La identificación de escenarios optimistas, pesimistas y equilibrados.

- *Paso 3: Definición de la Situación Actual*

La descripción de la situación actual supone identificar las diversas realidades problemáticas que hay que enfrentar. El resultado de este proceso es un esquema de condiciones que señalan las fortalezas y debilidades que hay que asumir para determinar la capacidad que se posee para lograr los objetivos deseados (Bendlin, 2005).

En el punto anterior se presentó la necesidad de elaborar los escenarios futuros más probables a partir de la definición de tendencias que permitirá detectar oportunidades y amenazas que el entorno ofrece al Sector. La planificación estratégica también requiere del análisis de la situación actual, que se realiza en pos de conocer las condiciones de un Sector y las causas de los problemas que pueden obstaculizar el cumplimiento de objetivos, misión y visión.

Dentro de la planificación situacional se señala que un problema es básicamente toda diferencia entre la realidad actual y la realidad que se desea lograr.

- *Fortalezas:* Son características actuales propias del sector que se presentan como factores claves para aprovechar oportunidades. Se las puede definir como elementos que hacen un ambiente propicio para el desarrollo y necesarias para garantizar su

utilización adecuada y para transformarlas en el fundamento de las decisiones estratégicas.

- *Debilidades:* Características igualmente propias del Sector, pero que representan factores que dificultan el desarrollo hacia objetivos deseados. Estas condiciones generan un ambiente desfavorable para el desarrollo y es importante conocerlas para impulsar estrategias que tiendan a superarlas.

Considerar el espectro de fortalezas y debilidades en el análisis de la situación actual contribuye a enfrentar los desafíos que presenta el entorno, dado que su conocimiento es clave para generar las medidas que permitan superar las debilidades (aprovechando las oportunidades que el entorno ofrezca) y explotar las fortalezas, de manera tal que sean sorteadas las barreras infranqueables que impiden el cumplimiento de los objetivos definidos.

- *Paso 4: Definición de la Matriz y análisis F.O.D.A.*

El análisis F.O.D.A. es una herramienta para determinar estrategias en la búsqueda de un futuro deseado. F.O.D.A. es la sigla de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, variables que se fusionan gráficamente en un cuadro de doble entrada donde éstas se cruzan para su posterior análisis. Constituye una herramienta útil para la toma de decisiones sirviendo de apoyo al planeamiento, en cuanto posibilita una síntesis del diagnóstico actual y orienta las decisiones sobre estrategias. El análisis F.O.D.A. está relacionado a cómo se enfrentarán posibles amenazas y oportunidades teniendo en cuenta los recursos disponibles, que generan fortalezas y debilidades para alcanzar los objetivos planteados.

Gráfico 1.7 Matriz F.O.D.A.

Análisis interno / Análisis del entorno	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Potencialidades	Riesgos
Amenazas	Desafíos	Limitaciones

Fuente: Aramayo (2006). Manual de planificación estratégica. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile, Instituto de la Comunicación e Imagen, p.70.

A partir de este esquema se pueden tomar las decisiones sobre estrategias a adoptar dado que se identifican las siguientes orientaciones:

- Las oportunidades que presenta el entorno sobre aspectos, factores o componentes del sector que se han definido como fortalezas del mismo, representan potencialidades sobre las cuales debería orientarse la definición de estrategias, ya que son áreas en las que se cuenta con las capacidades para generar importantes beneficios.

- Las amenazas que presenta el entorno sobre las fortalezas representan riesgos para éstas, ya que pueden afectar su contribución, por lo que deben tomarse decisiones que apunten a tomar medidas que permitan protegerlas y blindarlas de los efectos nocivos que pueda tener sobre ella.

Finalmente, las amenazas que impone el entorno sobre aspectos considerados como debilidades, corresponden a la situación más compleja para la decisión ya que representan limitaciones que reducen las opciones de decisión a aquellas que le permitan sobrevivir disminuyendo lo más posible los perjuicios que la situación trae consigo.

- *Paso 5: Definición conceptual de Metas*

Por definición, las metas se establecen como indicadores para gestionar el avance hacia el logro de los objetivos propuestos, fijando las prioridades. En otras palabras, las metas son la cuantificación de los objetivos, y al igual que éstos deben ser medibles, coherentes, razonables, estimulantes y claras. Deben informar sobre cantidad, costo, tiempo, ser verificables y formularse a través de indicadores que permiten su cuantificación y posterior medición.

En tal sentido son fundamentales para la ejecución de las estrategias formuladas dado que forman la base para la asignación de recursos. Las metas se pueden proyectar a diferentes plazos (corto, mediano y largo).

Consecuentemente, es de suma importancia su correcta formulación intentando que sean coherentes con los objetivos establecidos y que sirvan de respaldo a la ejecución de las estrategias.

Cabe mencionar que cuando se habla de cuantificación se hace hincapié en la utilización de escalas ordinales, cardinales y nominales. Las metas no son necesariamente de tipo cuantitativo, pueden ser cualitativas. Por ejemplo, hay acciones no cuantificables como pueden ser el caso de la regulación de mercados, la formulación de políticas, metas de tipo normativo, cuya finalidad es otorgar un marco ético- político a la acción de las instituciones.

Existe una vinculación fuerte entre metas futuras, matriz F.O.D.A. y estrategia. Elegida una estrategia, ésta es un fuerte elemento orientador para la fijación de metas futuras, evitando su formulación solo a partir de lo deseado y anclando dicha formulación en función de la estrategia seleccionada, que combine fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas.

Así, la fijación de metas futuras es una mezcla equilibrada de deseos, caminos a seguir y empleo posible de recursos disponibles.

- *Paso 6: Definición de las Brechas (situación actual vs. situación requerida)*

Las brechas se presentan como síntoma de disconformidad, insuficiencia o carencia presente y como un espacio abierto para la reflexión y la acción destinada a producir el cambio situacional para el futuro por medio de modificaciones en todas o algunas de sus dimensiones/aspectos. Hacen referencia a la distancia existente entre la situación actual y la situación deseada.

A través de la realización de un estudio de diagnóstico se puede efectuar un análisis de brechas en el cual se comparen ambas situaciones (actual y futura deseada). También es posible, por medio de dicho estudio, identificar las dificultades existentes que frenan la consecución de las actividades pautadas.

Por lo tanto, se puede indagar la situación actual y la futura deseada. A partir de la matriz F.O.D.A. se plasman las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades vinculando las tendencias y el mapa de actores; con esta información se podrán establecer las brechas existentes.

Desde allí surge la posibilidad de cerrar las mencionadas brechas a través de la puesta en marcha de políticas, programas y acciones que colaboren a tal fin. En caso contrario, se deberá resignar metas futuras y pensar en metas menos ambiciosas. La elaboración de un plan estratégico supone la conexión entre el establecimiento de metas, objetivos y fines estratégicos y la identificación de brechas.

- *Paso 7: Definición de Políticas, programas y acciones para cerrar las brechas*

Las políticas se definen como los grandes cursos de acción que se despliegan en programas, actividades y tareas que permiten cerrar la brecha existente entre la situación actual y la situación requerida. Deberán orientarse a la obtención de un producto final que garantice el logro de los objetivos propuestos. Suponen un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un período de tiempo dados.

Las políticas públicas son el resultado de la negociación entre intereses de los distintos actores sociales. Estos actores dirimen sus diferencias, negocian e intercambian recursos valiosos para cada uno de ellos en el marco de lo que Lowi (1972) denomina “arena de poder”, la cual permite designar la sede del juego político (arena parlamentaria, arena burocrática, arena intrapartidaria, etc.). Cada tipo de política genera una arena de poder específica con su estructura característica, sus élites, su proceso político y sus relaciones o su forma de mediación de intereses.

Las políticas públicas, solo en un sentido explicativo dado que en la práctica se desarrollan a partir de los vínculos establecidos en el juego político, pueden ser analizadas a partir de la siguiente secuencia de etapas:

a. Agenda: Se refiere al conjunto de problemas, demandas, cuestiones, asuntos, que los gobernantes han seleccionado y ordenado como objetos de su acción y, más propiamente, como objetos sobre los que han decidido que deben actuar o han considerado que tienen que actuar. Se puede llamar propiamente formación de la agenda al proceso mediante el cual las demandas de varios grupos de la población se transforman en asuntos que compiten por alcanzar la atención seria de las autoridades públicas (Cobb y Ross, 1976, p. 126). Por formación de la agenda se entiende el proceso a través del cual problemas y cuestiones llegan a llamar la atención seria y activa del gobierno como asuntos posibles de política pública (Aguilar Villanueva, 1993).

b. Formulación: es el proceso de discusión, aprobación e implementación de las políticas públicas. Los mismos se desarrollan sobre un escenario donde participan distintos actores políticos: actores estatales, no estatales, grupos privados, sindicatos, medios de comunicación que interactúan en escenarios formales o informales. El proceso de formulación de políticas puede entenderse como una serie de negociaciones e intercambios entre los actores políticos. El comportamiento de los actores, en este intercambio, depende de las preferencias y de los incentivos, así como las restricciones que enfrentan (BID, 2006).

c. Adopción: Existen dos modelos de adopción de una alternativa, el modelo racional y el modelo incremental. El modelo incremental argumenta que las decisiones sobre las políticas son, ante todo, pragmáticas, no se basan en relaciones causales bien estudiadas, ni en cálculos exhaustivos de costes y beneficios (como en el modelo racional), sino en el método de las aproximaciones sucesivas y limitada (Tamayo Sáez, 1997).

d. Implementación: La implementación se piensa como un proceso de interacción entre objetivos y resultados. Es una secuencia programada de acciones que conlleva muchos actores y muchas operaciones, reiterativas y progresivas, individuales y colectivas, y que busca con esos medios específicos (financiamientos y subsidios públicos) producir el evento aspirado como fin Lo que se implementa, en sentido amplio, es la hipótesis causal que constituye la política. Pero, en sentido circunscrito, es el objetivo, el evento aún irrealizado pero esperado y calculado. (Aguilar Villanueva, 1993).

e. Evaluación: La evaluación es la última fase del proceso de la política pública y, puesto que el proceso es cíclico, es también la primera El análisis de los resultados conduce a una revisión del estado del problema que puede dar lugar a una nueva

política, a la continuación de la existente o a la terminación de la misma (Tamayo Sáez, 1997).

Las políticas públicas se operacionalizan por medio de *programas* que logran traducir los deseos de la organización en tiempo y espacio, en recursos requeridos y formas de organización. Sistematizan cómo, cuánto y quiénes habrán de desarrollar las acciones. Al mismo tiempo, evalúan y ordenan los procesos, los recursos, y establecen la sucesión temporal de los objetivos. Constituyen un modelo operacional por medio del cual los objetivos específicos o inmediatos del plan, desagregados, se convierten en los objetivos generales o de desarrollo de los programas.

A su vez, los objetivos inmediatos de los programas derivarán en los objetivos generales de los *proyectos* que son las unidades menores de implementación. Los programas están constituidos por un conjunto de proyectos que persiguen sus objetivos inmediatos. Los proyectos constituyen el eslabón final del proceso de planificación, suponen un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un período de tiempo dados. Por su parte, las acciones son la secuencia de pasos concretos que se realizan para alcanzar el logro de los objetivos.

- *Paso 8: Definición de conceptos relacionados con la implementación,el monitoreo y la evaluación del Plan Estratégico Participativo Sectorial*

Una vez elaborado el plan estratégico el siguiente paso es iniciar su implementación, el cual implica un proceso de permanente seguimiento y monitoreo de las acciones y logros, a fin de reducir la diferencia entre la planificación (realizada en los pasos anteriores), su ejecución y los resultados obtenidos.

El monitoreo de resultados y la evaluación de impacto tienen la ventaja de brindar elementos fundamentales a los decisores de políticas públicas, para que puedan tomar decisiones sobre el curso de acción y profundizar, modificar o rediseñar una determinada iniciativa. La información provista permite un mejor y más eficiente uso de los recursos, mejorar la definición de metas y plazos y facilitar el diseño de iniciativas futuras.

Si bien se encuentran interrelacionados, el monitoreo y la evaluación son procesos diferenciados. El monitoreo es continuo y permanente durante la ejecución del proyecto. La evaluación, en cambio, se realiza en períodos previamente establecidos y de forma regular y espaciada.

La evaluación es una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad, los procesos, los resultados (o el impacto) de un proyecto en ejecución o completado (Ortegón, 2005). Se lleva a cabo de forma sistemática en todas las etapas del ciclo del plan (su preparación, ejecución y operación post proyecto), requiere recursos específicos para

llevarla a cabo (humanos, temporales y presupuestarios) y el establecimiento de un momento en el tiempo para realizar la evaluación y comparar la situación con el pasado.

La evaluación en los organismos púbicos es entendida como una herramienta para *"explorar de manera rigurosa y sistemática el cumplimiento de actividades, el uso de recursos, la entrega de productos o servicios y el logro de cambio sostenible, de tal forma que el diseño y la gestión de las iniciativas evaluadas se puedan ajustar, con el fin de asegurar que generen valor para la sociedad"* (Mokate, 2001, p. 4).

En términos de indicadores, el monitoreo utiliza indicadores de insumos, procesos y productos. La evaluación, en cambio, indicadores de resultado e impacto. Cabe señalar, además, que el tipo de información que cada proceso requiere y la información que resulta de ambos se utiliza de formas diferentes en uno y otro caso.

Una vez desarrolladas todas las etapas anteriores se espera haber alcanzado los siguientes productos finales:

- Plan estratégico participativo sectorial elaborado.
- Documento del Plan Estratégico consensuado y avalado por todos los actores sociales involucrados.
- Espacios institucionales de participación estables y consolidados en los cuales los actores sociales tengan capacidad de interaccionar colectivamente en el marco de procesos y ámbitos públicos-colectivos.
- Estrategias definidas para su implementación.
- Plan de monitoreo elaborado.

1.3.2 Construcción de la lógica participativa

La participación ciudadana en los procesos de políticas públicas constituye un elemento fundamental dado que son la condición de posibilidad para la construcción de gobernanza democrática, y en este sentido, puede llegar a constituir un mecanismo para el empoderamiento social.

Prats (2006) señala que "*para que la gobernanza sea democrática implica la inclusión simétrica no sólo de los sectores público y privado, sino también del sector cívico-social. Para ello, es necesario que los intereses sociales tengan la oportunidad efectiva para organizarse, informarse y participar en la interacción decisional*" (p. 28).

Sin embargo, el desarrollo de un proceso participativo requiere de la institucionalización de dicha participación, dado que muchas veces las normas formales no son suficiente; los actores involucrados deberán apropiarse de los espacios participativos, ocuparlos y utilizar los instrumentos que faciliten la sistematización de sus aportes.

Desarrollar políticas públicas enfocadas a la participación, o bien, plantear la participación ciudadana como eje transversal de una gestión, no es sólo un asunto de técnica y eficiencia administrativa, sino sobre todo una cuestión ligada a la posibilidad de construir una mirada común del sector a planificar.

En este sentido, y en lo referido a la lógica participativa o método de participación que se propone, existen tres elementos claves que la sustentan:

- El rol de quien conduce el proceso de planeamiento y de los actores sociales.
- La lógica metodológica que guía el proceso de participación.
- El propio proceso de participación que, siguiendo una secuencia ordenada de actividades desarrolladas en ámbitos participativos, genera involucramiento y compromiso en todos los actores intervinientes y promueve una visión compartida y un proyecto de futuro elaborado colectivamente.

En la lógica participativa se establecen mecanismos de involucramiento a partir de la conjunción de diferentes actores sociales que, siguiendo una metodología de trabajo (lógica metodológica), pueden expresar sus expectativas, necesidades e intereses y poner en juego estrategias de cooperación, captación y conflicto, así como ejercitar la negociación, mediación, persuasión y disuasión. La lógica participativa da cuenta de cómo los actores se van incorporando al proceso, de qué manera lo hacen, en qué espacios y cuándo, y especialmente tiende a asegurar la interacción, la representación y el involucramiento de los actores en la elaboración del plan.

Las lógicas metodológica y participativa deben combinarse virtuosamente; no son dos lógicas que operan por separado sino que ambas deben estar interrelacionadas. Los actores que participan del juego social no lo hacen de manera anárquica, sino que se inscriben dentro de dicho juego siguiendo de manera sistemática la lógica metodológica y su secuencia ordenada de pasos, comenzando por la dirección estratégica, luego la construcción de escenarios entre otros, tal como se ha podido ver más arriba.

Para la construcción de una visión compartida de futuro sobre el sector a planificar se deberán considerar las siguientes tareas:

Gráfico 1.8 Tareas para la construcción de una visión compartida de futuro

Fuente: Elaboración propia

- *Paso 1: Definición de la dirección para la participación de los actores en la elaboración del PEP*

La construcción de visión compartida en el planeamiento estratégico, implica tomar la decisión de hacia dónde ir y cómo hacerlo, debe realizarse tomando en cuenta la opinión de los actores estratégicos, pues es la única manera de asegurar la apropiación y la credibilidad de un plan.

Quien conduce el proceso es el Estado, representado por equipos político-técnicos que formulan propuestas iniciales, recepcionan acuerdos y/u objeciones contrapropuestas, facilitan el juego social, promueven la participación y la negociación, a fin de generar una visión compartida.

La dirección pone en juego una propuesta inicial a los diferentes actores, y estos desde su visión quienes validarán, acordarán total o parcialmente, generando un proceso de interacción, que ordena una propuesta consensuada que quedará a consideración de quien dirige las acciones (Ministerio, Secretaría, Unidad política, otro).

- *Paso2: Identificación de actores sociales relevantes*

No se pueden lograr resultados si la mayoría de los involucrados en la tarea de obtenerlos no está explícitamente de acuerdo con el plan. Mientras mayor sea el grado de participación de los actores relevantes de la sociedad, mejores serán las posibilidades de que el plan se cumpla y de que sus logros sean sostenibles en el tiempo.

Siguiendo a Belmartino, se diría que son actores sociales *"aquellos individuos o grupos que ocupan una posición estratégica en el sistema de decisiones y que responden, en el proceso de formación de políticas, por las funciones de articulación del campo cognitivo y del campo del poder"* (1998, p. 2-3). Como participantes de la construcción de la realidad son quienes tienen intereses en los temas de debate y el marco en el cual se desarrollan las negociaciones, alianzas y conflictos que sustentan la toma de decisiones. Dado que estos actores poseen distinto grado de capacidad de daño e influencia, no pueden dejar de ser tenidos en cuenta a la hora de pensar un proceso de planificación.

Toda planificación supone la existencia de actores, admitidos como parte de la realidad que se intenta transformar. Los actores son dinámicos y operativos, se mueven e interaccionan en diferentes contextos y situaciones (Macchiarola de Sigal, 2006). Entenderlos como sujetos predecibles, sólo pasibles de movimientos mecánicos y reactivos, es reducir el análisis a una visión incauta que opaca la compleja realidad que se intenta abordar.

Los actores sociales son los principales agentes del cambio. Son los que toman posiciones y adoptan estrategias, como aliados u oponentes, expresando insatisfacciones o acuerdos, problematizando aquellas situaciones que les interesan o afectan de modo particular y desestimando otras.

A efectos de desarrollar una definición más sistematizada, se podría afirmar que un actor social presenta las siguientes características:

- Su comportamiento es activo y creativo. Si bien se encuentra restringido o limitado, nunca está directamente determinado y suele no seguir lógicas claras o esperables. Incluso la pasividad, de una forma u otra, es el resultado de una elección (Crozier y Friedberg, 1990). Siempre conserva un margen de libertad y de negociación que se convierte en una fuente de incertidumbre y por ende de poder hacia los otros actores.

- Es, a su vez, productor y producto del sistema social y como tal modifica su entorno y es modificado por él. Por tanto, sus propias motivaciones, intereses, necesidades y expectativas son constructores sociales, surgen a partir de una trayectoria histórica del actor en dicho entorno, que al mismo tiempo modifican.

- Tiene proyectos y objetivos que guían su acción, que rara vez son claros y rígidos, sino ambiguos, parciales y a veces contradictorios. Sin embargo, su comportamiento

siempre tiene sentido y es racional respecto a las oportunidades y debilidades del contexto y en relación con el comportamiento de los otros actores.

- Tiene un poder relativo medido en la relación de fuerzas con otros actores.
- Participa en el juego social y desarrolla estrategias de acción. Éstas pueden ser ofensivas, aprovechando las oportunidades con el objetivo de mejorar su situación, o defensivas, manteniendo y utilizando su margen de libertad y su capacidad de actuar.
- Posee una organización particular que le permite actuar colectivamente y establecer una presencia fuerte y estable en el sistema social.
- La herramienta principal del actor es su acción, una acción-conocimiento; es decir, el actor utiliza un conocimiento desde una dimensión eminentemente operativa para moverse, para saber qué hay que hacer, cuándo, cómo y con quiénes.

No se trata de un juego donde los actores por acumulación toman una decisión colectiva y donde las individualidades pesan poco, sino que más bien se trata de un despliegue de pocos actores pero con un peso decisivo en la toma de decisiones, en representación de diversos tipos de organizaciones (jefaturas de partidos políticos, directivos de organizaciones gubernamentales, grupos de presión organizados, sindicatos, organizaciones religiosas, económicas y militares, entre otros).

El planeamiento estratégico participativo busca y consigue esclarecer el mapa de actores y sus estrategias desplegadas en el campo de acción. En este sentido se propone tener en cuenta elementos claves, que se constituyen como un conjunto de invarianzas que suelen caracterizar y definir a los actores sociales:

- *Interés*: vínculo con el tema en discusión, qué está en juego.
- *Valor*: relación que tiene el tema con cuestiones importantes relativas a sus principios, ideología, escala de valores.
- *Peso*: control de recursos y adhesiones.
- *Fuerza*: capacidad de operar y participar en el juego social.
- *Motivación*: grado de interés y/o necesidad por involucrarse en el tema, en base a la conjugación de intereses y valores planteados en los puntos previos.
- *Expertice*: acumulación de destrezas y habilidades demostradas en cuanto al uso, capitalización y aprovechamiento de los recursos en juego.
- *Soporte cognitivo*: potencial científico-técnico de los recursos que controla, saber específico del que dispone, que lo posiciona de un modo especial en el tratamiento del tema en cuestión.

El análisis y el estudio de la trayectoria e historia de los actores, permitirá tener una mejor aproximación y cierta previsibilidad respecto a las acciones o reacciones que puedan llegar a desarrollar.

- *Paso3: Definición de estrategias de posicionamiento de los actores: el juego social*

Los procesos políticos que se dan al interior de los subsistemas que conforman una sociedad no son únicamente aquellos en los que interviene el Estado, los mismos se encuentran a su vez atravesados por relaciones establecidas entre actores que operan en el marco de relaciones de fuerza desiguales donde el Estado cumple un rol articulador.

Cada actor orienta su accionar motivado por intereses diversos intereses, dando lugar a lo que Matus (2000) denomina el *juego de lo social*, dando lugar a una diferenciación entre ellos. En palabras de Matus, "el juego de lo social exige diferencias. De otro modo no sería un juego de cooperación y conflicto en relación con los otros" (p. 166).

Por lo antedicho, el estudio de la participación de actores implica remitirse a analizar el entrecruzamiento de objetivos, intereses, valores y recursos que despliegan los actores estatales y sociales. El entendimiento de los posibles patrones de acción e interacción de los actores involucrados permitirá entender su rol en el proceso de políticas, permitiendo hablar de "juego social" (Oszlak, 2009).

Desde esta concepción el proceso de formulación de políticas debe entenderse como una red donde todos los actores participan, y definen sus estrategias dependiendo de los recursos que se puedan movilizar, su conocimiento, sus percepciones y visiones estratégicas particulares.

El enfoque de redes obliga a la adopción de una perspectiva relacional, interactiva, compleja, estratégica, adaptativa, a través de la cual se facilita la generación de nuevos patrones de interacción entre los actores mediante la producción de nuevos juegos. Su valor analítico reside en la posibilidad de conceptualizar el proceso de políticas públicas como un proceso que involucra una diversidad de actores mutuamente interdependientes (Adam y Kriesi, 2010), y "*permite entender el papel de los mismos en el proceso político desde una perspectiva estructural, más allá de las características individuales de los participantes*" (Jordana, 1995, p. 9).

Llevar adelante un proceso de planificación estratégica participativa implica gestionar la complejidad del juego social en términos de conocimiento, destreza y habilidades para la conducción de procesos en los cuales los actores generan y cambian recursos, procesos que se ven reflejados en las estrategias y juegos de los actores que la conforman.

Asumir la existencia de actores sociales, tener de ellos una buena caracterización, investigar acerca de sus intereses, necesidades y expectativas y, principalmente, iniciar en forma colectiva un diálogo tendiente a generar una visión compartida, son pasos fundamentales para reconstruir la confianza y empezar a creer en un futuro colectivo compartido.

Todos los actores tienen poder en alguna medida y en diferente grado, por ejemplo si es poder formal invertido en una posición de autoridad o poder social de ser capaz de persuadir a otros para apoyar u oponerse al cambio. Es probable que sus partidarios más útiles o adversarios más peligrosos sean las personas con mayor poder, por lo tanto el análisis del poder ayuda a priorizar su enfoque en las partes interesadas y definir estrategias.

Sin embargo, no todos los actores establecen la misma estrategia, ello diferirá mucho en función de su posicionamiento en los momentos de definición, en algunos casos la actitud será lo suficientemente proactiva como para considerarlos relevantes, pero a menudo hay una mayoría silenciosa que es más difícil de clasificar, y en lugar de tomar una acción positiva, sutilmente pueden apoyar u oponerse al cambio, al permitir que las cosas sucedan o silencio bloqueando e impidiendo el progreso. En el medio están los indecisos que ni dan apoyo ni se oponen al cambio. A menudo están jugando el juego de la espera, mirando hacia fuera para quién va a ganar el juego. Una vez que han tomado esta decisión, entonces van a actuar. Otros indecisos son simplemente indecisos. Algunas personas deciden rápidamente, mientras que otros necesitan más reflexión o persuasión.

La noción y dinámica del cambio y la incertidumbre son dos condiciones que necesariamente estarán presentes en todo proceso de planificación en el sector público, y en ese contexto la planificación estratégica participativa es el instrumento que nos ayudará en la difícil tarea de articular esta diversidad de posicionamientos e intereses, a través de sus conceptos e instrumentos básicos que son el diálogo, la visión compartida, el involucramiento y la generación de compromiso.

- *Paso 4: Determinación del rol del Estado en los procesos de planificación estratégica participativa*

Pensar en transformar las estructuras organizacionales e incorporar técnicas modernas requiere necesariamente discutir acerca de qué papel se desea que el Estado y su aparato cumplan en este comienzo de siglo.

Tal como se ha señalado anteriormente, las reformas del Estado han vuelto a poner en el centro de los debates el rol y la capacidad del Estado, así como la necesidad de una reconstrucción institucional sobre nuevas bases para formular e implementar políticas públicas de manera exitosa.

Se puede mencionar una cantidad importante de países a principio de los ’80, que dentro del mundo desarrollado han implementado algún tipo de reforma, sumándose en los ‘90 otras experiencias en algunos países emergentes (Argentina por ejemplo), y una profundización de las líneas originales en el Reino Unido, Estados Unidos y Nueva Zelanda, entre otros (Blutman, 1998). Sin embargo, en la actualidad la idea de la reconstrucción y fortalecimiento del Estado (Oszlak en Kliksberg, 1994), en oposición a su limitación o reducción, ha vuelto a constituir una prioridad en los programas políticos. El Estado, en esta línea, tiene como finalidad proteger el interés general y asegurar el bienestar del conjunto de sus habitantes, para lo cual interviene en el funcionamiento de la economía.

Se podría decir que si las décadas del ‘80 y ‘90 estuvieron caracterizadas por el diseño e instalación del Estado mínimo, desde el 2003 a la actualidad, se visualiza una ruptura

paradigmática respecto del rol estatal asistiendo a un proceso de reconstitución y reposicionamiento del Estado como un actor activo en las distintas esferas sociales y económicas (Felcman y Blutman, 2011).

A partir de esta circunstancia, el objeto principal de debate en torno a la gestión pública se centra en la cuestión de los modelos organizacionales más apropiados para transformar las organizaciones públicas y hacerlas efectivas para la satisfacción de múltiples y complejas necesidades e intereses colectivo.

Felcman, Blutman y Méndez Parnes (2002) señalan que *"las capacidades efectivas para la formulación y ejecución de políticas públicas, en un marco de incremento de la calidad de las instituciones y del involucramiento de la sociedad civil, se convierten en temas predominantes a tener en cuenta y con ello la calidad y relevancia del modelo y las tecnologías de gestión a utilizarse para tener razonables probabilidades de éxito"* (p. 87).

Para ello, la planificación estratégica, es una de las tecnologías de gestión más utilizada en los últimos años, se trata de una herramienta que permite afrontar la versatilidad de los cambios en un mundo globalizado donde las organizaciones están insertas, y permite pasar del plano de las ideas y la construcción de una visión, a la transformación de la realidad.

La planificación estratégica participativa se sitúa como una herramienta privilegiada de transformación porque reúne las siguientes características que la diferencian de otras tecnologías de gestión:

- Se basa en conocimiento teórico-práctico capaz de promover el desarrollo de la sociedad a partir de la previsión del futuro y de un conocimiento preciso del tiempo presente, a través de un proceso consensuado de transformación de la realidad en el largo plazo.

- Se trata de herramienta de gestión participativa por excelencia, en perfecta concordancia con la exigencia de un nuevo modelo organizacional igualitario/participativo.

- Es una herramienta que no puede prescindir de la definición del Estado que se tiene y en especial del Estado que se pretende, y de ahí su valor singular en relación a otras tecnologías de gestión.

A partir de la elaboración colectiva del plan, se busca estimular la responsabilidad ciudadana y el involucramiento de los actores sociales, apuntalar un proceso de fortalecimiento institucional, construir un Estado fuerte, y finalmente vigorizar la relación entre el mercado, la sociedad y sus representantes políticos, lo cual implica poner en juego no sólo la capacidad de los actores sociales para interaccionar colectivamente, sino también la capacidad del Estado para alcanzar el crecimiento y desarrollo económico y social, a partir de una visión colectiva de futuro construida participativamente.

- *Paso 5: Definición de ámbitos de participación*

La incorporación del componente participativo en el proceso de elaboración e implementación del PEP, se convierte en el elemento distintivo de esta tecnología ya que las políticas públicas no existen "naturalmente", sino que se trata de construcciones sociopolíticas. En este sentido, las políticas son consecuencia de la lucha entre diferentes actores con concepciones e intereses, visiones del mundo o paradigmas diversos.

En este marco, el proceso de diseño y formulación de políticas públicas requiere que el Estado opte por tener en cuenta sólo al gobierno como el líder de su formulación, o por permitir diferentes grados de participación de los actores involucrados a fin de alcanzar mayores niveles de consenso y aprobación de sus decisiones. Para ello, y dado que uno de los objetivos de la formulación del PEP consiste en generar confianza y visión compartida del sector a planificar, un requisito indispensable para el éxito de su implementación, es la institucionalización de los espacios que ordenen la participación.

- *Paso 6: Elaboración de una visión compartida*

Siguiendo a Senge (1990), en su análisis sobre la teoría de las organizaciones, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: ¿Qué deseamos crear? Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva, las visiones compartidas son imágenes que llevan los individuos de una organización.

Una visión es verdaderamente compartida cuando los involucrados construyen una imagen similar que crea una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares. Cuando la gente comparte una visión está conectada por una aspiración común.

El autor afirma que *"si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear*. *La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea (*Senge, *1990, p.5)*".

¿Por qué importan las visiones compartidas? Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque refleja su visión personal. En una organización, una visión compartida modifica la relación de la gente con la organización. Es el primer paso para permitir que quienes se profesaban mutua desconfianza comiencen a trabajar en conjunto, construyan una identidad común, y encuentren coincidencias en su visión y valores estableciendo lazos comunes.

Una visión compartida también brinda un timón para mantener el rumbo del proceso, con una visión compartida, es más probable que los individuos expresen su modo de pensar, y acepten poner en un plano secundario perspectivas arraigadas y reconocer los defectos.

Las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas alientan a los miembros a desarrollar sus visiones personales. Si la gente no tiene una visión propia, a lo sumo "suscribirá" la del otro. El resultado es el acatamiento, pero nunca el compromiso.

Cuando un grupo de personas llega a compartir la visión de una organización, cada cual ve su propia imagen de la organización en su mejor forma, es decir que cada cual comparte una responsabilidad por el todo, y no sólo por su parte.

Para comprender desde un punto de vista conceptual la relevancia de construir una visión compartida para planificar participativamente, una metáfora útil es la de holograma, en la cual cada pedacito muestra la totalidad de la imagen. Cuando se suman las imágenes de un holograma, la imagen del todo no cambia fundamentalmente, sino que la misma está presente en cada parte. Sin embargo, la imagen se vuelve más intensa y verdadera.

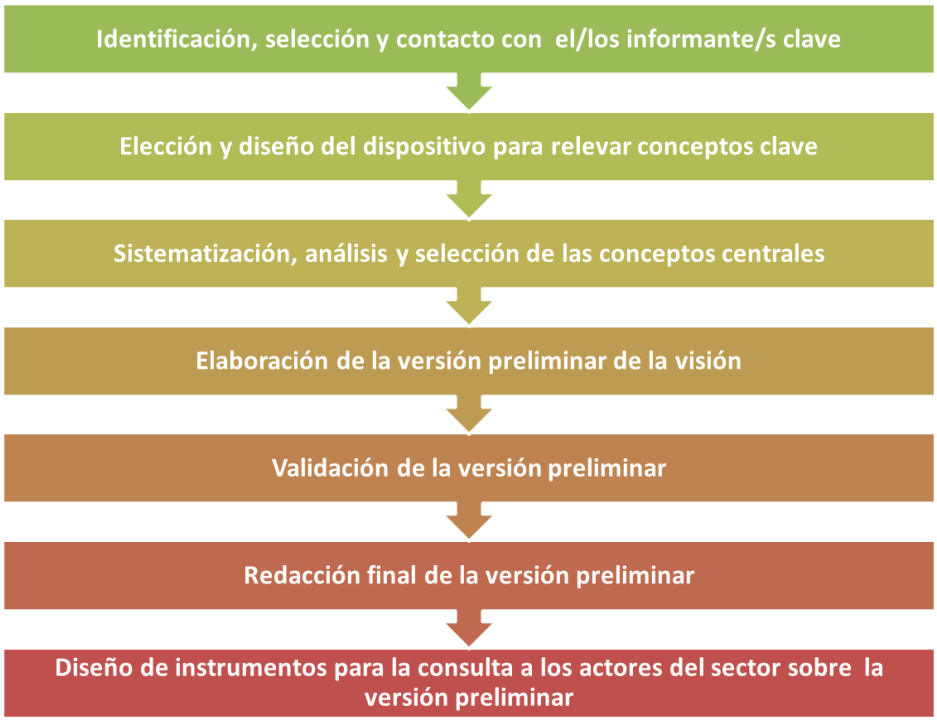
Si se adaptan estas reflexiones a la planificación de un sector específico, la construcción de una visión compartida de futuro, implica identificar las tensiones que se generan producto de los diversos posicionamientos, y a partir de allí construir una mirada común basada en las coincidencias.

Para la elaboración de una visión compartida es necesario tener en cuenta la realización de tres acciones:

- *Construcción de la versión preliminar*

La versión preliminar es resultado del trabajo del Equipo Central del PEP, construida a partir de la consulta a referentes e informantes clave del sector. A continuación, se ilustran las tareas vinculadas con la elaboración de la versión preliminar.

Gráfico 1.9 Elaboración de la versión preliminar



Fuente: Elaboración propia

- *Redacción de la versión con aportes de los actores*

La versión con aportes de los actores se elabora a partir de la revisión que los actores del sector realizan a la versión preliminar en los espacios participativos diseñados para tal fin.

Gráfico 1.10 Construcción de la versión preliminar con aportes de los actores

Fuente: Elaboración propia

- *Elaboración de la versión definitiva*

La versión definitiva, se redacta en función de las observaciones realizadas a las dos versiones anteriores, la cual será posteriormente validada por las autoridades.

Gráfico 1.11 Despliegue de tareas para la elaboración de la versión final

Fuente: Elaboración propia

En el *Capítulo Tres* se desarrollará en profundidad la vinculación en la práctica de los ochos pasos de la lógica metodológica con los pasos de la lógica participativa.

1.3.3 Utilización del recurso de la metáfora para planificar estratégica y participativamente

A lo largo de todo este trabajo y en los casos que se desarrollarán el uso de metáforas ha sido central para el entendimiento de los diferentes procesos. La metáfora es una herramienta que colabora en una comprensión desde otro ángulo que el tradicional. Por ello dado que no todos los seres humanos perciben ni interpretan la realidad de la misma manera, es importante incluir el uso de metáforas en los procesos de planificación estratégica. Garet Morgan (1998) señala que "*el proceso de concepción metafórica es un modo básico de simbolismo, central al modo en que los humanos forjan sus experiencias y conocimientos del mundo en que viven. La metáfora usualmente se ve como no más que un elemento literario y descriptivo y hasta decorativo, pero fundamentalmente es una forma creativa que produce efecto mediante el cruzamiento de imágenes*" (p. 8). En síntesis, la utilización de una metáfora sirve para generar una imagen, en el caso del planeamiento estratégico participativo es útil para explicar en qué consiste el proceso de la lógica metodológica.

En la misma línea, incluir una metáfora como recurso facilita la comprensión de conceptos teóricos y acerca los componentes que conforman la lógica metodológica que acompañará el recorrido de la construcción del PEP.

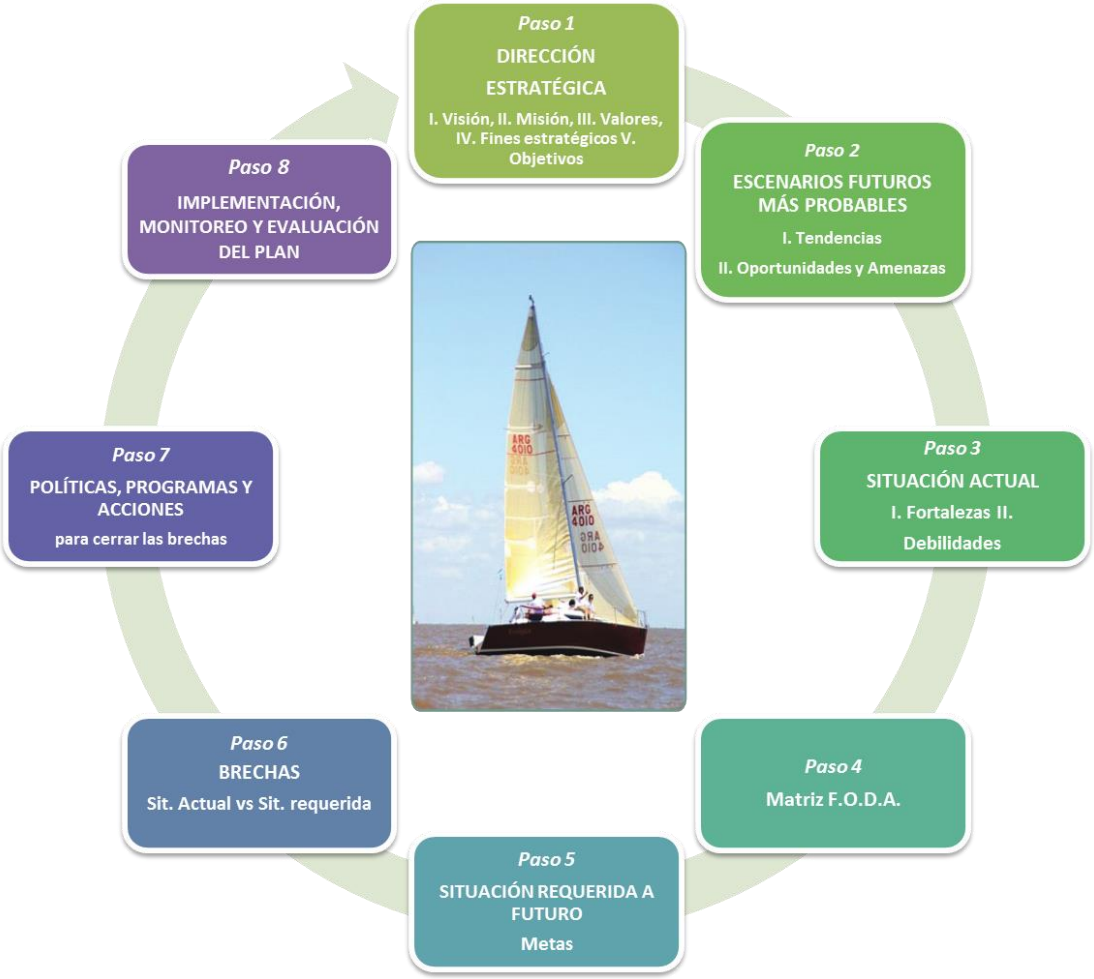
Trabajar con metáforas en planeamiento estratégico es útil especialmente cuando se incorporan actores que desconocen el bagaje teórico y metodológico. La metáfora les da un marco empírico que la teoría lisa y llana podría dificultar.

En el *Capítulo Tres*, se desarrolla la trayectoria de los ocho pasos del planeamiento estratégico participativo a lo largo de un recorrido metafórico desde Buenos Aires a Mar del Plata a bordo del velero que se ilustra a continuación:

a. Elaboración de una metáfora para explicar la lógica metodológica

Se suele emplear la metáfora del barco de regatas para entender los ocho pasos de la lógica metodológica.

Gráfico 1.12 El plan estratégico participativo



Fuente: Elaboración propia

Imagine ser el capitán de un barco de regatas que participa en una competencia náutica.

Lo primero que el capitán trataría de establecer es el rumbo, aquel punto en el horizonte hacia el cual dirigir su embarcación. En la lógica metodológica, se denomina a esto *Dirección Estratégica.*

A continuación, el capitán habrá de hacer un análisis exhaustivo de condiciones meteorológicas presente y futuras, calidad e intencionalidad de sus competidores, reglas de juego y jueces de la competencia, entre otros, es decir, situaciones contextuales externas a su embarcación, esto refiere al *análisis de escenarios* y determinación de *oportunidades y amenazas*.

Luego, el capitán hará un inventario detallado del estado de la embarcación, conocimientos y habilidades de su tripulación, recursos disponibles para encarar la travesía, esto es el análisis del *estado de situación actual* y determinación de *fortalezas y debilidades*.

A lo anterior le sigue un análisis combinado de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, habitualmente conocido como análisis de la *matriz F.O.D.A*, lo que permitirá al capitán determinar su estrategia.

El capitán establecerá indicadores de desempeño que le permitirán fijar puntos llegada parciales durante la travesía y un momento específico para la llegada a puerto, para la lógica metodológica esto se denomina *metas*. El capitán también deberá tener clara la diferencia entre el *estado de situación actual* y el *estado de situación deseado* al momento de la llegada, es decir, deberá identificar cuáles son las *brechas*.

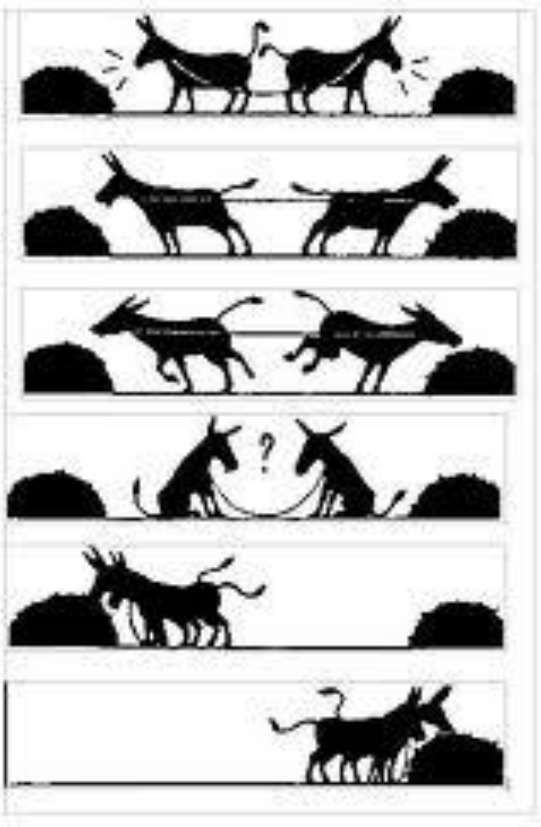
Si el capitán tiene claro el rumbo, las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades, la estrategia, las metas y las brechas, está entonces en condiciones de elaborar la trayectoria, es decir la ruta que permitirá unir virtuosamente los hitos intermedios, aprovechando oportunidades, tratando de sortear amenazas, haciendo énfasis en fortalezas y procurando revertir debilidades. En la lógica metodológica, ello se denomina *elaboración de políticas*, *programas y acciones*.

Finalmente, el último paso es poner en marcha todo lo planificado: *implementación, monitoreo y evaluación.*

b. Elaboración de una metáfora para explicar lógica participativa

La metáfora de los dos burros es de mucha utilidad durante la elaboración de un PEP, está esencialmente destinada a que, los actores del Sector a planificar, entiendan las consecuencias negativas que un conflicto de intereses puede traer para el conjunto social, mientras que, al mismo tiempo, se intenta poner de manifiesto las ventajas de generar una visión compartida de futuro para superar dichos estado de conflicto, y avanzar a etapas superiores de cooperación, involucramiento y compromiso con un proyecto común.

Gráfico 1.13 Metáfora de los dos burros



Fuente: Desconocida

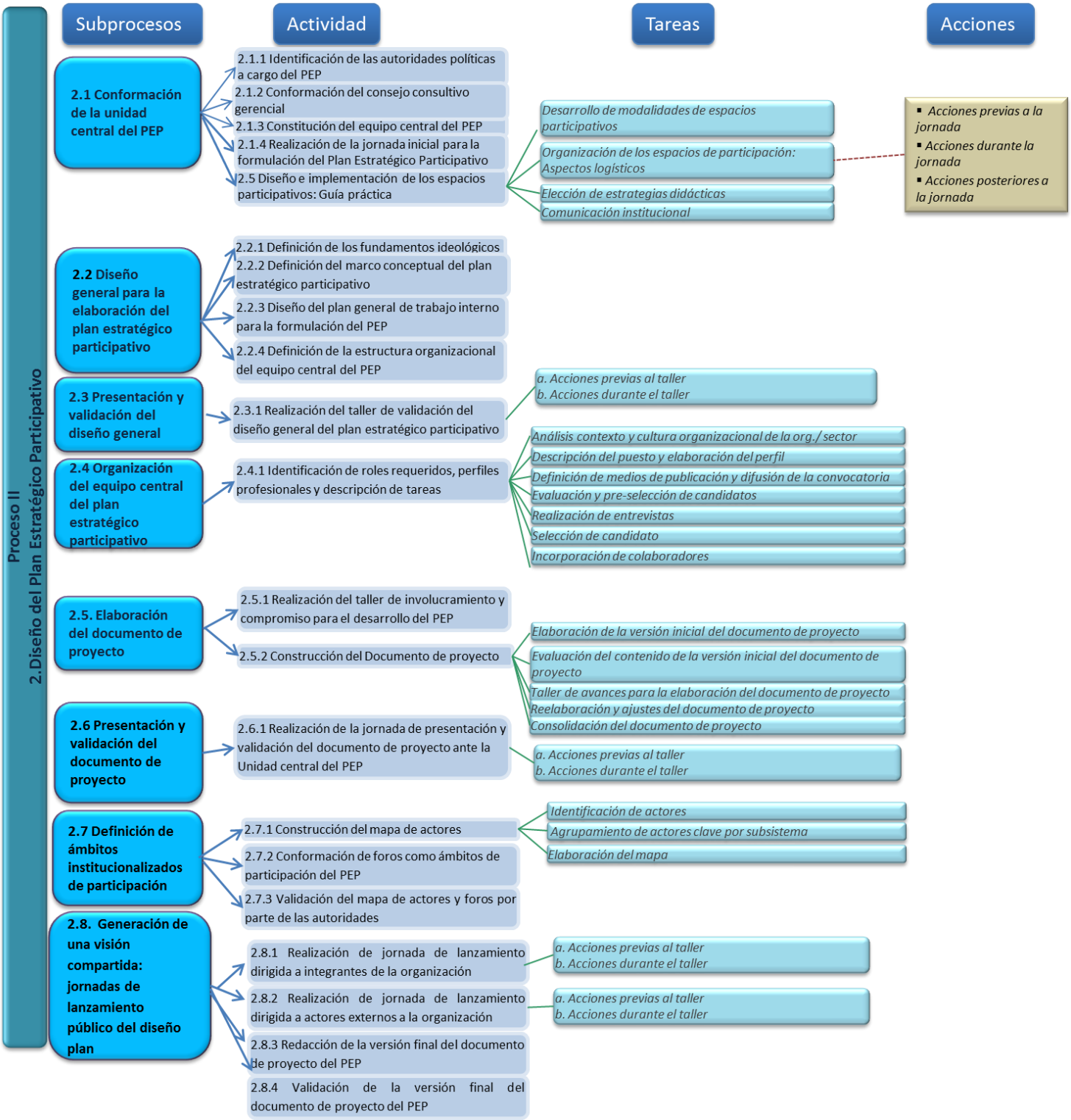
En resumidas cuentas, se trata de dos burros atados entre si por una soga que, en el caso que ambos decidieran comer al mismo tiempo de dos matas diferentes de pasto, ninguno de ellos podría hacerlo. Después de varios intentos fallidos, los dos burros comprenden que hay una sola forma de comer: yendo juntos a comer la primera mata de pasto y luego, también juntos, a comer de la segunda. Trabajo en equipo, visión compartida, en síntesis planificar la mejor manera para lograr los objetivos.

Capítulo Dos

Diseño del Plan Estratégico Participativo

El segundo proceso central para la elaboración del PEP es el Diseño del Plan Estratégico Participativo. El presente capítulo está destinado a identificar subprocesos, actividades, metodologías y técnicas involucradas en la conformación de los equipos de trabajo, la elaboración del documento de proyecto, la identificación de actores estratégicos del sector, la definición de los ámbitos de participación así como, el lanzamiento público del diseño del plan para alcanzar una visión compartida de futuro del sector que oriente el desarrollo de los subprocesos incluidos (ver gráfico 2.1 Mapa del Proceso 2: Diseño del Plan Estratégico Participativo).

Gráfico 2.1 Mapa del Proceso 2: Diseño del Plan Estratégico Participativo



Fuente: Elaboración propia

Tenga en cuenta que…

- La determinación de llevar adelante un Plan Estratégico Participativo (PEP), requiere del compromiso de las autoridades a lo largo de todo el proceso, dado que las mismas siempre deberán tomar decisiones en cuanto a dirección estratégica, convalidación de escenarios y diagnóstico, fijación de metas y elección de políticas; también cumplirán un rol de importancia a la hora de seleccionar y asignar recursos.

- Resulta imprescindible que el equipo central del PEP, visualice adecuadamente cuándo se debe intervenir, identifique quiénes tienen poder decisorio en aspectos político/institucionales y/o técnicos, quiénes poseen el conocimiento de las estructuras, las personas, los procedimientos, y como los informantes clave pueden incidir en cada una de las acciones a desarrollar.

- Es importante identificar actores clave para involucrarlos y comprometerlos en la elaboración del PEP desde el inicio.

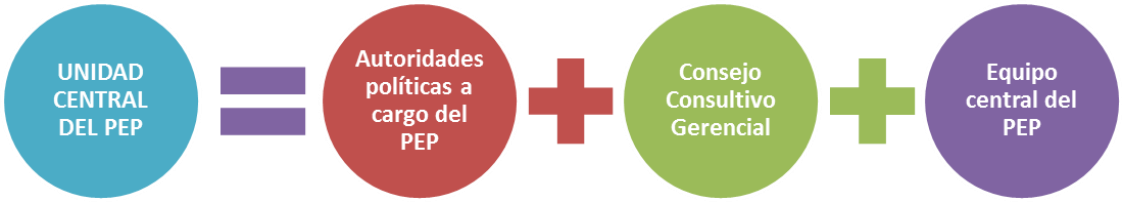
- Hay que establecer reglas de juego y procesos claros y explícitos a fin de que las lógicas metodológica y participativa actúen sinérgica y virtuosamente. El rigor metodológico garantizará la participación ordenada y, ésta a su vez, convalidará la bondad del proceso.

Metodología

2.1 CONFORMACIÓN DE LA UNIDAD CENTRAL DEL PEP

La unidad central del plan estratégico participativo estará constituida por tres grupos clave que se muestran a continuación.

Gráfico N 2.2 Componentes de la unidad central del PEP



Fuente: Elaboración propia

2.1.1 Identificación de las autoridades políticas a cargo del PEP

La decisión de iniciar un proceso de elaboración de un Plan Estratégico Participativo puede provenir de las autoridades de la organización estatal que regula un sector económico/social. También puede originarse a partir de una necesidad detectada por un grupo de expertos técnicos, o puede darse el caso que surja por mandato externo de los actores del sector.

En todos los casos, es importante identificar quiénes toman las decisiones de tipo político-institucionales y el alcance de las mismas. En función de ello, el equipo central del PEP determinará las instancias de validación más adecuadas en cada etapa, ya que el proceso de diseño, elaboración e implementación del plan requiere de diversos niveles de toma de decisiones intermedias que podrán ser consultadas.

2.1.2 Conformación del consejo consultivo gerencial

Generalmente, la máxima autoridad delega responsabilidades en un equipo técnico-profesional que se denominará *consejo consultivo gerencial,* el cual trabajará más estrechamente con un equipo central del PEP en la construcción e implementación del plan.

Con el objetivo de alcanzar un alto grado de complementariedad y sinergia entre ambos equipos, es importante identificar con la mayor precisión posible los interlocutores válidos dentro del equipo técnico-profesional para cada tema específico.

Previamente, será necesario acordar con los niveles de conducción hasta qué punto dicho c*onsejo consultivo* puede tomar decisiones de manera autónoma, y en qué casos se requerirá la consulta y validación con las autoridades.

Es importante destacar que, dependiendo de la organización y/o sector en que se implementará el PEP, la conformación del *consejo* puede modificarse, motivo por el cual a lo largo del desarrollo del presente manual se presentan modelos y estructuras flexibles y adaptables a cada caso.

2.1.3 Constitución del equipo central del PEP

Se trata del equipo encargado de la metodología en el diseño, la elaboración y la implementación del PEP. Estará conformado por el Director del PEP y Coordinador General

quienes serán los responsables de delinear los lineamientos generales del diseño, construcción y opuesta en puesta en marcha.

Asimismo, serán los encargados de identificar y seleccionar a los profesionales que llevarán adelante las diferentes tareas vinculadas al PEP.

Es conveniente que el equipo sea interdisciplinario, para poder conjugar diferentes miradas sobre un mismo objeto. Cada uno de los integrantes debe tener asignada una tarea específica en función de los productos a obtener. Pero dado la complejidad de las acciones tiene que existir una posición adaptativa ante los cambios en el entorno.

Si bien es conveniente establecer una estructura, de características centralmente informales, los roles deben estar diferenciados y a su vez pasibles de ser intercambiados ante las necesidades que el medio puede demandar.

2.1.4 Realización de la jornada inicial para la formulación del Plan Estratégico Participativo

Una de las primeras acciones para poner en marcha el PEP, será convocar una reunión inicial que tendrá como objetivo vincular a los distintos equipos de trabajo involucrados en su elaboración.

Una vez tomada la decisión de llevar adelante el plan estratégico participativo por la máxima autoridad, esta jornada tiene como finalidad:

- Comunicar la decisión de implementar el PEP.
- Definir los roles de cada equipo de trabajo.
- Delinear los próximos pasos.

Los participantes de la reunión pueden ser:

- Autoridades o referentes importantes de la organización/sector.
- Profesionales con conocimiento técnico especifico de la organización/sector.
- Profesionales con expertice metodológica.

Se presenta, a continuación, un modelo de agenda que podrá ser considerada para la planificación de la reunión inicial.

Modelo 2-A. Agenda para jornada inicial

Tiempo	*Actividad*
10´	**Apertura** ▪ Palabras de bienvenida
10´	**Aspectos organizativos** ▪ Presentación de los concurrentes y los diferentes equipos que participan. ▪ Objetivos, agenda y metodología de trabajo.
30´	**Presentación y justificación de la importancia de implementar un plan estratégico en la organización**
60´	▪ Instancia de intercambio de opiniones y alcance de consensos para llevar adelante el plan estratégico. ▪ Definición de responsable y/o director del proyecto de la elaboración del plan estratégico. ▪ Creación del Consejo Consultivo Gerencial, definición de miembros y sus funciones. ▪ Definición de plazos para la elaboración del Plan. ▪ Definición de próximos pasos.
10´	**Cierre**

2.1.5 Diseño e implementación de los espacios participativos[4]: Guía práctica

Los espacios de participación son ámbitos propicios para comunicar, involucrar y comprometer a los actores intervinientes en el proceso de diseño, elaboración e implementación del PEP. Seguidamente, se desarrollan herramientas metodológicas para la generación de visión compartida en el marco del PEP en términos de tipos de espacios participativos, aspectos logísticos y operativos a tener en cuenta para el diseño, implementación de la reunión y aspectos didácticos y comunicacionales.

Gráfico 2.3 Espacios Participativos

[4] El lector encontrará en los capítulos sucesivos una referencia permanente al presente apartado.

Fuente: Elaboración propia

a. Desarrollo de modalidades de espacios participativos

La participación de los actores para la generación de visión compartida en el marco del PEP será desarrollada, centralmente, a través de cuatro modalidades: seminarios, jornadas, reuniones, talleres y actividades virtuales. El ámbito participativo más conveniente debe ser seleccionado en función de los objetivos del encuentro y la cantidad prevista de participantes. A continuación, se presentan las características específicas de cada una de ellos.

- *Seminario y Jornadas*. Se trata de una instancia de participación, de naturaleza técnica o académica, que profundice sobre un determinado tema, cuyo tratamiento y desarrollo requiere, o se ve favorecido, cuando se permite un alto nivel de interactividad entre los

especialistas y los participantes. Por lo general, se establece que un seminario debe contar con, al menos, cincuenta participantes y su extensión puede variar en función de la dinámica del encuentro.

- *Taller*. Son espacios caracterizados por estar orientados específicamente al tratamiento de un tema y tiene el objetivo el intercambio de opiniones entre los participantes. Puede incluir exposiciones, pero estas deberán ser breves y abordar diferentes enfoques del tema en cuestión. Por lo general, incluye sesiones con cierto carácter práctico (aplicación de instrumentos, ejercicios de role-playing, ejercicios vivenciales, discusión de aspectos temáticos, entre otros).

- *Reunión*. Son instancias de encuentro organizadas y planificadas con un objetivo específico y un tiempo de duración determinado. Pueden realizarse de manera presencial o virtual (mediadas por la tecnología de comunicaciones, tales como una videoconferencia). Son convocadas por medio de una orden del día o agenda y los acuerdos adoptados se incluyen en un acta de reunión o minuta.

- *Actividades virtuales*: las instancias virtuales pueden realizarse exclusivamente o bien combinadas junto con otra modalidad de participación. Por ejemplo, puede tratarse de una sección de un seminario o taller en el que se incluyen expositores que se encuentren fuera de la jurisdicción (Skype, uso de streaming, videoconferencia, etc.). Adicionalmente puede haber actividades a través de plataformas específicas (E-learning, Foros, Moodle, Office) e incluso el uso de mails o chats pueden incluirse en esta modalidad de espacios participativos.

b. Organización de los espacios de participación: Aspectos logísticos

El desarrollo de las actividades participativas son tan importantes como su planificación, todos los detalles previstos para el encuentro serán los que garanticen su éxito. Seguidamente, se detallan los aspectos logísticos y organizativos que deberían considerarse.

Para la organización de todo espacio participativo (seminario/jornada/taller/reunión) se deberán tener en cuenta tres momentos que implican aspectos organizativos: *acciones previas, acciones durante y posteriores al evento*. Además, se deberá considerar que, a menor escala, estos pasos podrían implementarse en todo tipo de instancias grupales.

i. Acciones previas a la jornada[5]

- *Determinar los objetivos y el programa de la jornada*

La primer tarea es delinear y enunciar los objetivos específicos de la jornada, teniendo en cuenta que los mismos siempre deben ser alcanzables, significativos, motivadores, claros, realistas, flexibles y medibles. A partir de los objetivos propuestos, el paso siguiente es diseñar el programa de la jornada. Para ello, se deberá incluir

i. El *contenido* de la actividad:
   - Seleccionar los temas técnicos a comunicar.
   - Definir la forma en que se va a desarrollar el encuentro:
     - Tipo de evento (jornada, taller, seminario, reunión, entre otros)
     - Duración
     - Cantidad de oradores por actividad
   - Cómo estará compuesto el encuentro: conferencias, debates, trabajo en grupos, talleres, mesas redondas, etc.

ii. El temario de la actividad:
   Para el armado de agenda se pueden distinguir etapas a desarrollarse en el evento. Los primeros pasos están relacionados con las siguientes tareas:
   - Definición de temas a incluir.
   - Definición de los posibles oradores:
     - Autoridades de la organización.
     - Profesionales técnicos y/o metodológicos.
     - Referentes de otras organizaciones que participan/participarán en el PEP.
   - Elección del formato de actividades (cursos, talleres, conferencias, mesas redondas, etc.).
   - Determinación de la cantidad de salones y actividades paralelas que tendrá el evento.
   - Elaboración del primer cronograma estimativo con la distribución de bloques, temas, lugar físico y tiempo.
   - Denominación de cada bloque, tratando de generar interés en la audiencia.
   - En caso de contar con oradores invitados:
     - Enviar las invitaciones por escrito con el programa tentativo a los participantes activos (invitados especiales, oradores, moderadores, etc.).
     - Realizar seguimiento de las respuestas.
     - Establecer la fecha límite para que los oradores envíen un resumen y/o la presentación que realizarán.

[5] Los aspectos operativos que se describen fueron formulados haciendo referencia a una "jornada", sin embargo, pueden ser aplicados a todas las modalidades de espacios participativos.

- *Agenda* del encuentro

La agenda se utiliza para ordenar un conjunto de tareas y/o actividades, que serán realizadas en un periodo de tiempo determinado. Se elabora, a fin de dar un orden a los temas que serán tratados, el tiempo que demandará cada uno de ellos, los responsables, y las distintas actividades que se han planificado. Es útil también para informar a los asistentes cómo se desarrollara la reunión, y permitir a quienes estén a cargo de la coordinación cumplir con los objetivos propuestos. Aquí y de manera general, se presenta como referencia la siguiente agenda de actividades:

Modelo 2-B. Agenda

Tiempo	*Actividad*
30´	**Acreditación y café de bienvenida**
15´	**Inauguración oficial** ▪ Palabras de bienvenida a cargo de autoridades.
10´	**Aspectos organizativos de la jornada** ▪ Objetivos, agenda y metodología de trabajo.
N[6]´	**Contenido específico de cada actividad** De acuerdo con las características del evento se podrá incluir en la agenda actividades participativas, videos, interacciones grupales, presentaciones, etc.
45´	**Espacio de preguntas y síntesis** ▪ Espacio abierto a consultas. ▪ Principales conclusiones y síntesis.
10´	**Próximos pasos y cierre** ▪ Anuncio de los próximos pasos. ▪ Palabras de cierre a cargo de autoridades.

- *Definición* de requerimientos logísticos y operativos

La logística es uno de los procesos clave para garantizar el éxito de un evento en su dimensión operativa. Es indispensable prever el suministro de los recursos necesarios de acuerdo con el cronograma de ejecución. Se deberá tener en cuenta:

- Definición de la fecha de realización de la actividad.
- El lugar donde se realizará la actividad:
  - Espacio propio o externo.
  - Relevamiento de lugares posibles para realizar el evento.

[6] En adelante, "N" se emplea para referirnos a aquellas actividades cuya duración es, a priori, indeterminada, dado que puede variar en función del contenido y actividades planificadas, dependiendo de la dinámica propia de cada encuentro.

- Establecer el presupuesto y tener en cuenta los aspectos administrativos de la organización para efectuar los pagos.

- Fijar horario estimado de inicio y finalización.
- Convocatoria e invitaciones a la jornada:
    - Identificar las organizaciones representativas del sector que han participado y/o intervenido directa o indirectamente en el proyecto de trabajo.
    - Elaborar una lista preliminar de invitados para su revisión y posterior selección de los participantes a la jornada.
    - Diseñar un modelo de invitación y evaluar modalidades de convocatoria, las cuales podrían ser invitaciones en formato papel y/o en formato digital.
    - Enviar las invitaciones para el evento.
- Elaboración de gacetilla de prensa y difusión en medios de comunicación.
- Confirmación e inscripción de los asistentes:
    - Definir la metodología de inscripción, que podrían ser una o todas las opciones siguientes:
        - Telefónica.
        - Correo postal.
        - Correo electrónico.
        - Página web
        - Otro
    - Una vez definido el modo de inscripción, se debe programar los recursos humanos y materiales para llevar adelante la tarea de actualización del listado de participantes confirmados.
- Identificación y convocatoria de los medios de prensa representativos del sector.
- Acreditación:
    - Analizar la modalidad de acreditación, considerando los variables equipamiento y personal.
    - Definir si se realizará con recursos propios o el servicio se tercerizará.
    - Establecer el presupuesto y tener en cuenta los aspectos administrativos de la organización para efectuar los pagos.

- Credenciales:
    - Analizar y definir si será necesario entregar credenciales a los participantes.
    - Definir el diseño y los datos personales que contendrá.

- Certificados de asistencia:
    - Analizar y evaluar si se entregará certificados de asistencia a los participantes.
    - En caso de decidir su entrega, definir el contenido y el diseño gráfico.
    - Determinar si se entregará el mismo día de la jornada (llevándolos pre-impresos) o con posterioridad para organizar la logística correspondiente.

- Espacio físico:
    - Diseñar el armado de la sala y los espacios auxiliares donde se realizará el evento. De acuerdo a la cantidad de participantes, expositores y agenda de la jornada, se sugiere tener en cuenta lo siguiente:
        - Salón auditorio con escenario que contemple la cantidad de posiciones necesarias con sus respectivos micrófonos.
        - Espacios comunes para la circulación de los asistentes.
        - Espacio adicional para servicio de catering.
        - Otros salones.
        - Si fuera necesario, un espacio especial (VIP) para determinada cantidad de personas, con herramientas tecnológicas y servicio de cafetería permanente.
        - Espacio para prensa.

- Servicios adicionales a considerar:
    - En función a la agenda prevista para la actividad, analizar y definir la pertinencia de contar con servicio de catering y en qué momentos del evento sería necesario.
    - Definir si se realizará con recursos propios o el servicio se tercerizará.
    - Establecer el presupuesto y tener en cuenta los aspectos administrativos de la organización para efectuar los pagos.

- Equipamiento tecnológico y equipo de operadores técnicos. Entre los principales requerimientos se pueden mencionar:
    - Sistemas de sonido general.
    - Micrófonos de oradores e inalámbricos.
    - Iluminación ambiente y de escenario.
    - Notebooks, prompter y mousse inalámbrico para escenario.
    - Cañones, pantallas y/o LCD en laterales del salón.
    - Circuito cerrado de TV.
    - Tecnologías específicas consideradas para el evento.

- Ambientación del espacio físico. Teniendo en cuenta la agenda de la actividad, la cantidad de personas, el espacio físico, entre otros, definir la pertinencia y el contenido de la información a diseñar:
    - Fondo de escenario y tarima.
    - Gigantografías, banners, carteleras, tótems, señalizaciones, exhibidores, atriles, carteles de mesa para oradores, etc.

- Materiales a entregar:
    - Material informativo
        - Definir la información a entregar a los participantes.
        - Determinar el formato de los entregables, que podrían ser:
            + Libros.

+ Publicaciones.
+ Folletos, trípticos.
+ CD/DVD.
+ Pen Drive.
+ Algún recurso específico pautado para las características del evento.

- Delinear el programa de la jornada con los siguientes ítems:
  + Mensaje de bienvenida.
  + Información general (plano de ubicación, por ejemplo).
  + Agenda: horarios, nombres de los oradores y ubicación de las conferencias, etc.

- Diseñar la identidad visual de los materiales (formato de la publicación, plantilla, encabezados, logos, títulos, otros).
- Definir si el servicio de diseño, impresión y armado de los materiales, se realizará de manera interna o externa.
- En caso de tercerizar, solicitar presupuestos.
- Realizar el diseño del contenido en base al formato seleccionado.
- Prever la impresión y/o compra de los materiales en función a la cantidad aproximada de participantes. Resulta conveniente exceder por imprevistos.
- Revisar la coherencia general de la publicación (forma y estilo) a cargo de un editor experto.
- Validar con responsable/s y/o autoridad/es la edición de contenidos.
- Realizar la impresión de la/s publicación/es.

- Otros materiales a distribuir:
  - Packaging.
  - Carpetas.
  - Blocks u hojas membretadas.
  - Lapiceras.
  - Obsequios.
  - Otros.

- Producción audiovisual (en caso de realizar una exposición):
  - Evaluar alternativas de herramientas audiovisuales y gráficas para la presentación y abordaje de contenidos.
  - Orientación a los expertos en contenidos/ oradores.
  - Juegos didácticos interactivos.

- Locución a cargo de un profesional en ese área:
  - Analizar la pertinencia de contar con un locutor.
  - Definir si se realizará con recursos propios o el servicio se tercerizará.
  - Establecer el presupuesto y tener en cuenta los aspectos administrativos de la organización para efectuar los pagos.

- Fotografía y filmación del evento:

- Definir si se realizará con recursos propios o el servicio se tercerizará.
- Establecer el presupuesto y tener en cuenta los aspectos administrativos de la organización para efectuar los pagos.

- Grabación y desgrabación del evento:
  - Definir si se realizará con recursos propios o el servicio se tercerizará.
  - Establecer el presupuesto y tener en cuenta los aspectos administrativos de la organización para efectuar los pagos.
- Sistema de grupo electrógeno.
- Emergencias y seguridad.

ii. Acciones durante la jornada

- Consideraciones para el desarrollo de los espacios participativos

En el caso de reuniones de menor duración, en las que se busca abordar temas particulares u objetivos previamente definidos, puede ser de utilidad tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Presentar el cronograma y temario de trabajo.
- Empleo de "preguntas disparadoras", y/o utilización de láminas.
- Cerrar la reunión sintetizando los puntos trabajados y los próximos pasos acordados.

Asimismo, para todos los ámbitos de participación, donde pueden intervenir actores con experiencias e intereses diferentes, y algunas veces antagónicos, es importante tomar en cuenta una serie de sugerencias:

- Previo al comienzo de la reunión, lo atinente a las cuestiones operativas deberá estar resuelto.
- Respetar los tiempos de exposición.
- Alentar la participación de todos los participantes.
- Ser amigables con las personas, y resolver los temas conflictivos de manera apacible.
- Ser positivo, pensar en los beneficios antes que en las dificultades.
- Evitar actitudes defensivas y de respuesta inmediata, respetar las intervenciones referidas a reclamos/ reivindicaciones de coyuntura, dando tiempo, y posteriormente reencausar la agenda acordada
- En los debates:
  - Reformular para entender.
  - Ir a lo esencial, utilizando títulos.
  - Considerar todas las ideas como buenas a priori.
  - Construir apoyándose en las ideas de los demás.

- Utilizar frases orientadas hacia la acción (“Cómo hacer para…”, “Deseo que…”, etc.).

iii. Acciones posteriores a la jornada

Una vez finalizada la jornada, se sugiere:

- Elaboración de una minuta

Se trata de un resumen acotado de las exposiciones, los aportes y comentarios de los actores, las conclusiones a las que se arribaron, acuerdos alcanzados y los compromisos asumidos por los asistentes. Tiene como finalidad comunicar lo sucedido a los asistentes (a aquellos que estaban convocados y no pudieron asistir), y a los demás interesados en la temática, autoridades, referentes, entre otros.

Modelo 2-C .Modelo de Minuta para reuniones

Minuta	
Reunión	
Participantes	
Fecha	
Hora (inicio – fin)	
Lugar	
Objetivos	
Temas Tratados	
Comentarios	
Compromisos	
Conclusiones	
Próxima reunión prevista	
Observaciones	
Anexos	

- En el caso que la actividad haya incluido instancias presenciales de participación, habría que:
    - Sistematizar los aportes realizados y elaborar una síntesis.
    - Enviar a los concurrentes la sistematización de los aportes realizados y los próximos pasos.

- Realizar un informe de la jornada que incluya, por ejemplo:
    - Participantes asistentes (cantidad, otros).
    - Organizaciones participantes (listado).
    - Objetivos y agenda.
    - Principales acciones realizadas.
    - Síntesis de la sistematización de aportes
    - Principales acuerdos y compromisos enunciados.
    - Fotos.
- Elaboración de gacetilla de prensa y difusión en medios de comunicación

c. Elección de estrategias didácticas

El desarrollo de la capacidad de análisis crítico y de aplicación del conocimiento es de fundamental importancia en el intercambio entre los actores en el marco del PEP. Para ello, es necesario incorporar nuevas metodologías que ayuden a una formación en competencias y habilidades.

En el caso del presente manual, la estrategia se centra en el método de aprendizaje por experiencias *acción-reflexión-conceptualización* (Kolb, 1984). El aprendizaje experiencial se fundamenta en la idea que el conocimiento se produce a través de las acciones provocadas por una experiencia concreta, la cual se transforma en una conceptualización abstracta y permite aplicarse a nuevas situaciones, formando un proceso continuo e interactivo que genera nuevos aprendizajes.

Gráfico 2.4 Modelo de aprendizaje por experiencias

Fuente: Elaboración propia en base a Kolb (1984)

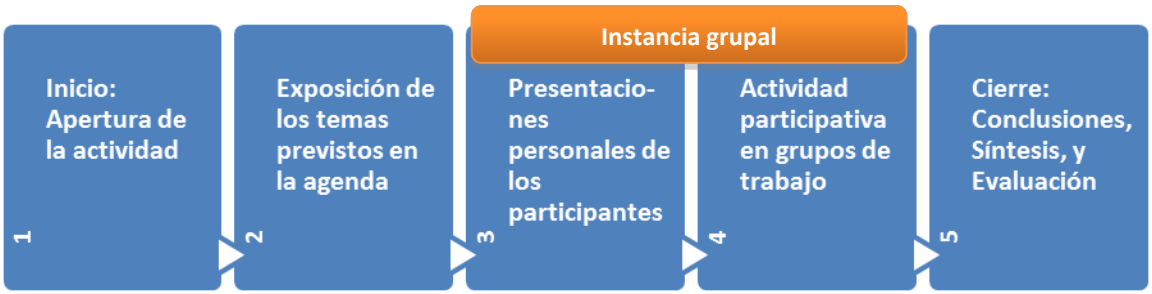
Desde este enfoque, los participantes son tomados como sujetos y objetos de las experiencias/aprendizajes, siendo fundamental su participación en las mismas, como así también su capacidad para reflexionar, analizar y comprender los fenómenos que ocurren en cada una de las actividades, su relación con el trabajo y con el desempeño individual y grupal, en el marco de los objetivos de la reunión.

Las estrategias didácticas son procedimientos, recursos y/o procesos con una estructura lógica utilizados para promover aprendizajes significativos y facilitar el logro de un objetivo concreto. Su diseño es la materialización de un acto creativo y reflexivo a través del cual, se busca crear ambientes en los que los participantes reconozcan sus conocimientos previos, los profundicen, creen nuevos conocimientos, lo apliquen y transmitan a los demás. En tal sentido, las estrategias didácticas convierten los objetivos de aprendizaje en acciones concretas con el fin de alcanzar una visión compartida.

Su importancia en los espacios de elaboración participativa del plan estratégico (reuniones, talleres, seminarios, jornadas, espacios presenciales, otros) radica en que, constituyen técnicas efectivas para transmitir y/o instalar un tema, vivenciar cambios de conducta, lograr resultados en función de los objetivos esperados, garantizar aprendizajes y orientar la generación de una mirada común.

En función a la estrategia seleccionada, en necesario tener en cuenta que los espacios participativos se planifican y desarrollan considerando los momentos que se presentan en el siguiente esquema.

Gráfico 2.5 Fases del desarrollo de los espacios participativos



Fuente: Elaboración propia

Para cada uno de estos momentos se proponen, a continuación, una serie de técnicas didácticas, en función a los objetivos de la actividad, del perfil del público participante, del ámbito o sector, de los recursos y tiempos disponibles (espacios, presupuesto, entre otros), se deberá seleccionar la/s técnica/s más apropiada.

Tabla 2.1 Actividades, técnicas y dinámicas según las fases en una actividad participativa

Fases	Actividad/ técnica/ dinámica
Inicio: apertura de la actividad	- Presentación del marco formal de encuadre - Bienvenida formal - Presentación de autoridades - Exposición de objetivos, agenda y metodología de trabajo - Video institucional (ilustra el proyecto/organización /contenido/objetivos/etc. que se desea presentar).
Exposición de temas previstos en la agenda	**Presentación de temas:** En este momento, se pueden utilizar distintas técnicas para presentar los contenidos y enmarcar la actividad que se realizará posteriormente en los grupos o mesas de trabajo. Algunas de ellas son: - Exposición conceptual de un tema/contenido - Presentación dialogada - Presentación de un tema a modo de entrevista televisiva con ambientación acorde (sillas/banquetas altas con un "presentado/entrevistador"). - Mesa redonda en la que se invita a participar a referentes y expertos de diversos temas (mesa redonda) y una persona o más (los interrogadores), generalmente bajo la dirección de un moderador. - Panel, en donde un equipo de expertos discute un tema en forma de diálogo o conversación ante el público. Dichos expertos no "exponen", no actúan como "oradores", sino que dialogan, conversan, debaten entre sí el tema propuesto, desde sus particulares puntos de vista y especialización, pues cada uno es experto en una parte del tema general.
Presentaciones personales de conocimiento e interacción	**Actividades rompehielos de presentaciones personales**: su objetivo consiste en crear un clima ameno y participativo que predisponga a las participantes a interactuar de manera más fluida y espontánea. En general, se emplea con grupos en donde los miembros no se conocen entre sí o se conocen muy poco. También se utilizan para integrar y homogeneizar situaciones, como por ejemplo cuando los participantes provienen de diferentes sectores/niveles jerárquicos/función/etc.

Fases	Actividad/ técnica/ dinámica
	- **PRESENTACIONES PERSONALES:** Cada participante deberá escribir una característica que lo identifique o algún dato curioso de su persona. Los papeles serán colocados en un sobre o recipiente. Luego, se leen en voz alta y entre todos, tratan de identificar a quien pertenece. La persona allí deberá presentarse con nombre, organización, como fue convocado, etc. - **LOS ESCUDOS HERÁLDICOS**: En esta actividad, los participantes se presentarán a partir de la construcción de un escudo heráldico que los represente, y luego frente a los otros, explicar su significado. La elaboración de un "escudo heráldico" incluye diferentes partes que representan las emociones y valores que nos identifican, los valores, conocimientos, habilidades y herramientas principales que dispone cada uno para enfrentar la vida y el trabajo, etc. Luego, los escudos se colgarán en la sala para que todos puedan verlos. - **EL OVILLO:** Esta dinámica busca generar conocimiento e integración entre los participantes a partir de una ronda, en la cual cada persona se presenta, dice una característica o particularidad propia, se queda con una punta del ovillo y se lo lanza a otra persona que al recibirlo cumplirá con la misma consigna, sujetando el hilo de manera que quede más o menos tenso y lanzando el ovillo. Cuando todos hayan recibido el ovillo quedará formada una especie de estrella de tantas puntas como participantes. De este modo, la red representa la vinculación, la interacción y también la seguridad construida entre todos. - **C.V. NO CONVENCIONAL**: Previo al encuentro los participantes completarán una ficha donde se les solicita que consignen algunos datos personales tales como: con quién vive, hobby, cómo se puede sacar lo mejor de él, qué lo motiva en su trabajo, etc. A partir de estas fichas, se construyen posters (gigantografías) que serán colgadas en el salón y podrán ser recorridos durante la jornada. - **LOS OBJETOS PERSONALES:** Los participantes deberán llevar a la jornada un objeto que los represente personal y/o profesionalmente. El mismo les servirá para presentarse con el resto de los miembros del equipo. - **LOS RETRATOS DEL EQUIPO:** Se toma una foto o se utilizan fotos existentes de cada participante. Atrás de la misma se pega una indicación para que se presente (por ejemplo, un hobby o un dato curioso o qué lo estimula a levantarse cada mañana, la comida que más le gusta, etc.). Las fotos se colocan dadas vuelta en un panel. Cada participante al pasar responde a la pregunta que se encuentra al dorso de su foto y se presenta diciendo su nombre, dónde trabaja, etc. A continuación, dicho participante, da vuelta otra foto y se repite la misma secuencia. - **RONDAS DIALOGADAS:** En dos rondas concéntricas, los participantes deberán conversar acerca del tema que el coordinador indique o resolver un enigma durante 4´ aprox. Luego deberán girar, quedando frente a otro interlocutor con quien deberán conversar acerca de otro tema dado. Así sucesivamente

Fases	Actividad/ técnica/ dinámica
	hasta haber dialogado con al menos 5 participantes.
Actividad participativa en grupos de trabajo	**Experiencias estructuradas**: se trata de dispositivos lúdicos que reproducen o simulan fenómenos sociales en los cuales los participantes vivencian de forma activa situaciones diversas que ocurren en las organizaciones tales como generación de confianza, coordinación de acciones, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, visión compartida de objetivos, etc. - **Ejercicio de simulación de construcción de equipo:** A partir de una guía que describe una situación conflictiva o un problema a resolver, los participantes deben tomar decisiones más adecuadas para solucionar el problema. Posee dos instancias, una individual y una grupal. Esta actividad está orientada a experimentar la diferencia entre el trabajo individual y la sinergia que se crea al trabajar en equipo. Las particularidades que se presentan en la toma de decisiones por equipo, sinergia, diferencia individuo, grupo-equipo, entre otros. - **Juegos de roles (role playing)**: Consiste en representar (teatralizar) una situación (un caso concreto) con el objeto de que se torne real, visible, de modo que se comprenda mejor la situación. - **Las torres:** Cada equipo debe construir una torre utilizando los materiales que se les provee (sorbetes, platos, vasos, cartulina y cinta adhesiva). Gana aquel equipo que construya la torre más alta. El objetivo principal es identificar habilidades y aptitudes como cooperación, confianza, comunicación, coordinación, compromiso, liderazgo, etc. - **Las islas:** consiste en reproducir roles y responsabilidades, niveles jerárquicos, coordinación de acciones, visión compartida, enfoque común de trabajo. Los participantes, se dividen en tres islas: a) La isla de los ciegos (con los ojos vendados), b) La isla de los mudos, c) la isla de quienes no tienen limitaciones físicas; cada una de las islas será identificada con un nivel jerárquico y/o función específica. Un coordinador general, informará a cada una de las islas las pautas y restricción de funcionamiento, siendo el objetivo reunirse todos en la isla grande (la de los que no tienen limitaciones físicas). - **Formas y colores:** Es una experiencia estructurada que trabaja los contenidos vinculados con confianza, coordinación de acciones, comunicación. La dinámica consiste en un set de 36 piezas de madera, de 6 formas y 6 colores diferentes. El coordinador de la actividad saca dos piezas y distribuye las piezas restantes entre los participantes. Con los ojos vendados y sin posibilidad de intercambiarse las piezas, deberán descubrir cuáles son las dos piezas que faltan. **Ejercicios de consolidación grupal** - **Historia y memoria: línea de vida de un sector/organización:** Es la actividad de construcción de la línea de vida elaborada por los propios participantes, tiene como fin generar una visión compartida sobre la historia de la

Fases	Actividad/ técnica/ dinámica
	organización /sector identificando los hitos y personajes más importantes acaecidos, el objetivo es promover la identificación y la pertenencia de los participantes con la organización/sector e incentivar la percepción colectiva de un futuro deseado en común posible de alcanzar con el aporte de todos. - **El explorador visual, set de imágenes fotográficas:** se trata de un ejercicio proyectivo (conjunto de 220 imágenes y fotos metafóricas prediseñadas) en el cual se analiza y comparten las percepciones acerca del estado de situación actual de la organización, identificando cuáles son las fortalezas y debilidades organizacionales, las expectativas y deseos hacia el futuro. **Análisis de documentos o textos** - **Análisis de textos:** Lectura grupal, análisis y comprensión colectiva de documentos a fin de complementar conocimientos que pueden ser significativos para los objetivos de la jornada. - **Análisis de documentos del plan por medio de instrumentos de trabajo**: Consiste en la lectura y análisis de documentos elaborados en el marco del proceso de planificación estratégica con el propósito de construir consensos respecto de puntos esenciales del plan, para contribuir a la elaboración de la versión final necesaria para continuar con las etapas siguientes. La actividad se desarrolla a través de una metodología de tablas en un formato que permite ordenar en categorías, proponer, agregar, modificar o eliminar en relación a una propuesta inicial, incluye también comentarios, aportes o sugerencias al documento. **Espacios de intercambio y consultas** - **Gigantografía de aportes:** Esta actividad busca plasmar en un documento en formato gigante (1.50 x 0.90 cm. aproximadamente), cada uno de los aportes, modificaciones y sugerencias que los participantes quieran realizar al documento inicial a través de papeles de colores tipo post-it. - **Discusión y debate de conclusiones en grupos:** mediante diferentes técnicas de intercambio y a través de instrumentos diseñados especialmente para ello, se generan ámbitos de diálogos, debates y discusiones con el fin de generar una visión compartida sobre un tema en particular. Ejemplo de ello, puede ser la utilización de técnicas de focus group, Phillips 66, tormenta de ideas, entre otras. **Dinámicas y ejercicios para trabajar contenidos vinculados con liderazgo** - **Matrices de liderazgo "Explorando las propias ideas de liderazgo":** A través de un ejercicio individual se exploran los modelos de liderazgo que cada uno tuvo a lo largo de su vida ("de quiénes aprendí a liderar"). Individualmente completan las matrices, y luego divididos en subgrupos se comparten las

Fases	Actividad/ técnica/ dinámica
	reflexiones y conclusiones. - **Secuencia de fotos:** Mediante la proyección de imágenes de diferentes líderes (del ámbito de la medicina, de la política, del deporte, positivos, negativos, etc.) se invita a los participantes a seleccionar aquellos con los que se identifica con el fin de buscar atributos y características comunes que hacen a un líder. - **Testimonios:** Experiencias en primera persona a través de líderes deportivos/ artísticos/políticos/entre otros. - **Videos inspiraciones/motivacionales:** Proyección de videos que motiven e ilustren como hacen "otros" para generar visiones compartidas en torno a un proyecto.
Cierre: Conclusiones, síntesis, y evaluación	**Construcciones/producciones de un objeto o instalación grupal:** creación colectiva que representa o simboliza las expectativas, deseos o reflexiones comunes de los participantes, que surgen como producto de la experiencia atravesada grupalmente. - **Producción de un objeto o instalación grupal:** Creación colectiva que representa o simboliza las expectativas, deseos o reflexiones comunes de los participantes, que surgen como producto de la experiencia atravesada grupalmente. Esta producción trasciende el espacio de los pequeños grupos incluyendo los aportes de todos los participantes, como símbolo tanto del potencial colectivo como de la proyección a futuro de esa organización. - **El árbol de la vida, reflexiones colectivas:** Esta actividad busca unificar los compromisos asumidos por los distintos grupos de trabajo en una única producción capaz de plasmar los pasos futuros a desarrollar en conjunto. A partir de una consigna de trabajo, los grupos van a diseñar y generar acuerdos acerca de la manera en que van a trabajar de aquí en adelante. El facilitador va a completar la hoja de compromiso (de material especial) para ser incluida en el gran árbol de compromisos individuales, cuyo tronco es la organización/sector y las hojas es el aporte y compromiso individual para alcanzar el éxito colectivo del plan. - **La pared de los compromisos:** Esta actividad busca expresar los deseos, expectativas, sentimientos y reflexiones de los asistentes a la jornada a través de palabras/frases que cada participante escribirá en el canto de un ladrillo de telgopor que formará parte de una gran producción colectiva en forma pared, dónde se podrán ver los aportes individuales de los participantes. - **Los grafitis de las conclusiones**: Previamente a la reunión, se empapela las paredes del espacio físico con papel de escenografía para que simulen paredes. Se invita a los participantes a escribir su conclusión, reflexión, expectativa, deseo individual y/o colectivo para que el proyecto/sector/organización siga creciendo e implementándose con éxito.

d. Comunicación institucional

La implementación adecuada del plan requerirá de una adecuada estrategia de comunicación tanto interna como externa:

- *Comunicación interna*: referida al conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados, para contribuir con sus trabajos al logro de los objetivos organizacionales.
- *Comunicación externa*: refiere al conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes interlocutores externos, para mantener o mejorar su relación o proyectar una imagen favorable, o promover sus productos o servicios (Andrade, 2005) En síntesis, comunicar eficazmente, permite recuperar el sentido original de las organizaciones públicas, vinculando su capacidad organizacional con la generación e implementación de programas públicos de calidad.

El principal objetivo de tener una estrategia de comunicación en el marco del plan estratégico es asegurarse de comunicar los objetivos de cada una de las sea transmitida oportunamente en el momento preciso a los actores del sector.

Las estrategias de comunicación son útiles para armar un esquema capaz de responder a las necesidades de los interesados y establecer qué información y con qué frecuencia se les hará llegar y a partir de qué medios (correo electrónico, llamados telefónicos, correo postal, publicaciones, etc.).

Desarrollar estrategias de comunicación institucional para la coordinación de acciones es una tarea imprescindible que mejora el proceso de implementación del PEP, dado que fortalece la comunicación y diálogo entre los actores que participan en su elaboración, permitiendo articular más democráticamente sus demandas y necesidades.

En esta línea, la teoría de la comunicación humana (Watzlawick, Helmick Beavin y Jackson, 1985) postula cinco axiomas que deben ser tenidos en cuenta para construir las estrategias de comunicación ene l marco del PEP:

1. *No es posible no comunicar*. Todo comportamiento es una forma de comunicación, como mínimo se comunica que no se quiere comunicar.
2. *Toda comunicación tiene un nivel de contenido* y un *nivel de relación*, de tal manera que el último clasifica al primero, y es una metacomunicación.
3. *La naturaleza de una relación depende de cómo se ordene la secuencia de actos comunicativos*. Tanto el emisor como el receptor de la comunicación estructuran el flujo de la comunicación de diferente forma y, así, interpretan su propio comportamiento como una reacción ante la acción del otro.

4. *La comunicación humana es tanto verbal como no verbal. Comunicación analógica y digital.*
5. *La comunicación es simétrica o complementaria*. Se da una relación de poder idéntica o un individuo detenta mayor poder.

Producto final esperado

- ☑ Decisión por parte de las autoridades de la organización/sector de elaborar un plan estratégico participativo.
- ☑ Unidad central del PEP conformada, involucrada y comprometida.
- ☑ Acuerdos sobre responsables, plazos, disponibilidad de recursos humanos, económicos y materiales destinados a la elaboración del PEP.

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

Los primeros lineamientos de lo que luego se consolidaría como el Plan Nacional Estratégico del Seguro 2012-2020 (PlaNeS) fueron formulados hacia finales de 2011.

Una característica a destacar del proceso de gestación del plan estratégico es que se desarrolló mediante la participación de todos los actores del sector, a través de múltiples reuniones, seminarios y encuentros realizados entre los representantes de la Superintendencia, cámaras empresariales de compañías y demás actores relevantes del mercado y la sociedad.

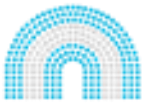
El objetivo fundamental establecido para el PlaNeS fue generar una visión compartida de futuro para el Sector Seguros, con aportes de todos los actores que lo integran. El foco estuvo puesto en el desarrollo de un ejercicio colectivo articulado por la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN), a fin de orientar adecuadamente el proceso.

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

El Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial (PEA) fue un plan promovido hacia fines de 2009 por el Estado Nacional en un contexto político de tensión entre el sector

agropecuario y el gobierno nacional, con el objetivo de construir una visión compartida de futuro e impulsar políticas activas para el desarrollo del sector.

Para ello, se consideró la necesidad de desarrollar un proceso participativo y federal convocando a los diversos actores que conforman el sector agroalimentario y agroindustrial argentino que tuvieran incumbencia directa o indirecta con ese sector, para que, siguiendo la lógica participativa y la lógica metodológica, realizaran sus aportes, dialogaran e intercambiaran ideas centrales en pos de construir conjuntamente las distintas etapas del Plan.



El Caso de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

El Programa de Modernización de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación 2013-2015 (HCDN) fue impulsado bajo la premisa de que todo el cuerpo de empleados legislativos participe activamente en la concreción de un proceso de modernización de la Cámara, en el marco de los 30 años de recuperación de la democracia argentina.

Dentro de los objetivos principales propuestos del programa, se encuentra el de mejorar la calidad institucional y en la eficiencia de la actividad parlamentaria, con el fin de generar una herramienta que permita a los legisladores mejorar el proceso de producción legislativa a través de servicios de apoyo a la tarea legislativa, así como el desarrollo y la implementación de innovadoras herramientas tecnológicas.

2.2 DISEÑO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

Recuerde que…

- La planificación estratégica es un proceso de elección entre diferentes cursos de acción y de priorización de pasos a fin de modificar de manera favorable una situación determinada.

- Una vez definidos y validados con las autoridades los requerimientos para su puesta en marcha, corresponde elaborar los fundamentos ideológicos, propósitos y objetivos generales del mismo.

Metodología

La posibilidad de que el plan se desarrolle tiene como condición necesaria generar una visión compartida de futuro entre los actores que componen el sector, supone identificar cualidades duraderas como matrices básicas que permitan dar sentido a los criterios de decisión, combinando el cambio y la continuidad, articulando el futuro con el presente, los valores con las acciones, y los aportes de la sociedad y del estado.

En línea con lo anterior, es preciso en primer lugar acordar los fundamentos ideológicos en base a los cuales se trabajará el marco conceptual, el cronograma y la estructura operativa que permitirá concretar el plan.

La tarea de definir y elaborar el contenido de los fundamentos ideológicos y el marco conceptual será realizada de manera colectiva entre autoridades, el consejo consultivo gerencial y el equipo metodológico, con el propósito de construir confianza entre los actores involucrados en el sector, para posicionarla como valor previo y superior al resto de los valores, convirtiéndola en un objetivo en sí misma.

2.2.1 Definición de los fundamentos ideológicos

Los fundamentos ideológicos de un plan son la base sobre la cual se construirá todo el resto del proceso, por ello, es muy importante no solo que sean claros sino también compartidos, ya que funcionarán como un enlace de confianza entre todos los actores que intervienen.

En este sentido, al momento de su formulación el lector puede plantearse los siguientes interrogantes:

- ¿Qué pretende promover el plan como visión compartida de todos los actores vinculados al sector?
- ¿Qué conflictos y/o enfrentamientos entre intereses y sectores en pugna se busca superar con la implementación del plan?
- ¿Cuál es la concepción de bienestar general que comparten los actores para el desarrollo del sector?
- ¿Cuál es el rol que se le asigna al Estado? ¿Qué capacidades posee el Estado para generar mayor nivel de sinergia entre sector público y privado?
- ¿Con qué mejoras se debería contar para que el sistema institucional garantice ordenadamente la presencia de todos los actores en la elaboración de políticas públicas vinculadas al sector y/o organización y en el cumplimiento de las mismas?
- ¿Cuál es la finalidad general y especifica de la implementación de un plan estratégico?

Al momento de desarrollar los fundamentos ideológicos, tenga en cuenta que:

- Los lineamientos contribuyan a definir colectivamente el rumbo y la trayectoria del sector.
- La participación de los actores del sector en todas las fases del PEP sea posibilitada y facilitada.
- El plan se construya en base a sugerencias y/o aportes de los actores participantes.

2.2.2 Definición del marco conceptual del plan estratégico participativo

La construcción de un marco conceptual es necesaria ya que permite integrar todos los conceptos y acciones bajo un mismo enfoque metodológico, el cual será de gran utilidad pues servirá como guía para la construcción paso a paso del PEP. Se trata de una serie de conceptos organizados a partir de una lógica sistemática, los cuales deberán ser fácilmente comunicables y coherentes con los objetivos del plan.

El marco conceptual ayuda a decidir y a explicar el camino a tomar, así como la selección de determinadas variables e indicadores de medición, las cuales estarán enmarcadas en un conjunto de suposiciones, valores, y definiciones.

En este sentido, su importancia radica en que permite explicar de qué manera se llevará a cabo el proyecto, además de permitir la compresión y retomar ideas o antecedentes aportados por otras personas que han hecho trabajos similares.

Al momento de elaborar el marco conceptual del PEP, tenga cuenta que es útil:

- Orientar la búsqueda e interpretación de datos.
- Relevar datos y hechos significativos que permitan describir procesos y descubrir relaciones con paradigmas de gestión y experiencias similares.
- Abordar las diversas temáticas o dimensiones del sector en función de un criterio de jerarquización de las mismas.
- Guiar la selección de variables así como sus estrategias de medición, validez y confiabilidad.
- Prevenir posibles factores de confusión o variables que potencialmente podrían generar sesgos no deseados.
- Alinear las acciones a partir de conceptos comunes, compartidos y comprendidos por todos los actores involucrados.

El marco conceptual se compone de dos dimensiones fundamentales. Una, de carácter teórico-conceptual propiamente dicha, y la otra, de carácter metodológico.

La dimensión teórica-conceptual se construye, por lo general, en dos etapas:

- *Revisión de la literatura existente*. Consiste en seleccionar, obtener y consultar bibliografía y otros materiales que puedan ser útiles para los propósitos de la elaboración del plan, es decir, fuentes que permitan extraer y recopilar información relevante y necesaria que atañe a la planificación en cuestión.

- *Adopción de un enfoque o perspectiva teórica*. En este aspecto, se encuentran diversas situaciones:

    - Que exista abundante evidencia empírica sobre la temática de la planificación con un abordaje similar a nuestra experiencia. En este caso, la mejor estrategia es articular las fuentes y utilizar tal marco teórico para orientar el desarrollo.

    - Que se identifiquen varios enfoques que se apliquen al a los lineamientos de nuestro plan. En este caso, se puede elegir uno para construir el marco teórico o bien combinar algunas o todas las fuentes.

    - Que solamente existan ideas vagamente relacionadas con nuestra perspectiva, las cuales se deberán articular combinando enfoques relacionados con el tema planificación estratégica en organizaciones públicas.

Una vez relevados los aportes teóricos y definido el enfoque del abordaje estarán las condiciones dadas para elaborar el marco conceptual basado en la integración de la información que ha sido relevada.

El orden que llevará la integración conceptual estará determinado por el objetivo del marco teórico: si, por ejemplo, es de tipo histórico, resulta recomendable establecer un orden cronológico de las teorías y/o de los hallazgos empíricos; si se opta por poner el acento en una serie de variables sería conveniente delimitar secciones que abarcarán cada uno de los aspectos relevantes, a fin de integrar aquellos datos pertinentes a nuestro estudio.

Asimismo, la dimensión metodológica, se conforma a partir de dos componentes: *lógica metodológica y lógica participativa*, si bien han sido introducidas de manera teórica en el *capítulo Uno*, serán desarrolladas para su aplicación práctica en el *capítulo Tres*.

2.2.3 Diseño del plan general de trabajo interno para la formulación del PEP

Para iniciar el proceso de elaboración del plan estratégico participativo y con el objetivo de planificar las acciones requeridas para su formulación se sugiere el diseño de un cronograma de actividades con una secuencia determinada y establecer plazos acordes a los compromisos pautados con las autoridades de la organización.

Los pasos para elaborar un cronograma son:

- Determinar los principales hitos entregables del plan con el mayor detalle posible.
- Organizar los hitos jerárquicamente en función a los propósitos generales desarrollados en los fundamentos ideológicos. A partir de aquellos, determinar las actividades primarias necesarias para concretarlos.
- Seleccionar la/s herramienta/s a utilizar, por ejemplo: hojas de cálculo, sistemas de programación, diagrama de barras, Gantt, project, entre otros.
- Agregar las tareas secundarias a las principales y distinguirlas.
- Establecer la secuencia de las actividades teniendo en cuenta cuáles son obligatorias y cuáles optativas.
- Determinar la unidad para dividir los períodos en el cronograma, tales como: días, semanas, quincenas, meses, bimestres, trimestres, semestres, años. Traducir el cronograma al calendario, teniendo en cuenta feriados, vacaciones, factores climáticos y demás factores que pudieran influir en el desarrollo de las tareas.
- Estimar el tiempo de trabajo que requiere cada actividad, en términos de, por ejemplo, horas-hombre.
- Definir los recursos necesarios para cada actividad y calcular la duración de las tareas. El tiempo estimado deberá brindar una razonable probabilidad de finalización del proyecto a tiempo, es decir que, es importante tener en cuenta que el aumento o disminución en la cantidad de los recursos no implica -necesariamente- un cambio lineal en el tiempo de ejecución. De ser necesario, reducir el cronograma poniendo atención a las tareas críticas del proceso que puedan obstaculizar su devenir.
- Comunicar a las partes intervinientes las fechas y tiempos definidos en el cronograma, con el fin de ajustarlo a los plazos en que se desarrollarán la totalidad de las etapas del plan.

A continuación, se presenta un modelo de cronograma que puede ser adaptado en función de las necesidades y plazos del diseño del plan de trabajo interno.

Modelo 2-D. Cronograma de trabajo

CRONOGRAMA DE TRABAJO	Período total (días, semanas, meses, años)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Hito I												
Actividad A												
Tarea 1												
Subtarea 1.1												
Subtarea 1.2												
Subtarea 1.3												
Tarea 2												
Subtarea 2.1												
Tarea 3												
Actividad B												
Tarea 1												
Tarea 2												
Hito II												
Actividad A												
Actividad B												
Hito III												

2.2.4 Definición de la estructura organizacional del equipo central del PEP

Una vez definidos los lineamientos generales de la formulación del plan estratégico participativo, sus etapas, tiempos, marco conceptual y metodología, se deberá trabajar en la definición y diseño de la estructura organizacional de quienes conformarán el equipo central del PEP.

La estructura organizacional del equipo central del PEP se entiende como el medio a través del cual la organización busca alcanzar sus objetivos, ordenando las acciones y los equipos. Estos últimos son considerados la base del diseño, dado que tienen el propósito de coordinar y ejecutar las actividades de trabajo divididos en áreas específicas de incumbencia.

Las personas que integran cada uno de los equipos de trabajo deben estar comprometidas con el logro de los objetivos de desempeño propuestos, y contar con un claro enfoque de trabajo multidisciplinario, siendo mutua y solidariamente responsables por su cumplimiento. Asimismo, deberán orientar los esfuerzos hacia el esquema de una organización que aprende mediante la integración de sus unidades organizativas flexibles coordinadas a través de diferentes modalidades.

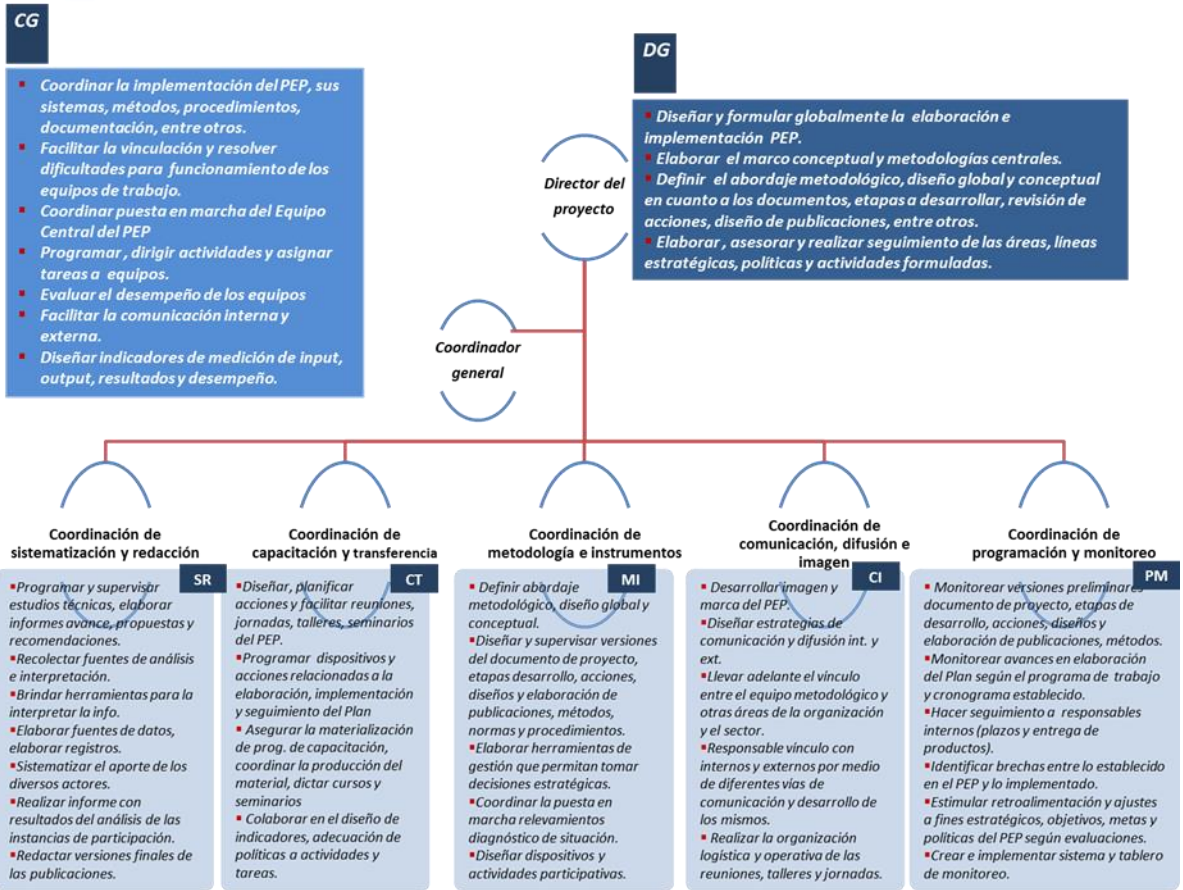
Adicionalmente, se espera que cada equipo se interrelacione y trabaje en red con estrecha comunicación con el resto de los equipos de la estructura.

Desde el punto de vista funcional, la organización del equipo central del PEP podrá estar caracterizada por:

- *Autoridad funcional.* Se basa en la especialización, es autoridad de conocimiento y se expande a toda la organización.
- *Línea directa de comunicación.* Las comunicaciones son efectuadas sin necesidad de intermediarios.
- *Énfasis en la especialización.* Cada equipo contribuye con su especialidad a la estructura general.

En función de estas premisas, se propone el siguiente esquema de organización del equipo central del PEP.

Modelo 2-E. Estructura organizacional del equipo central del PEP y sus funciones



Fuente: Elaboración *propia*

Producto final esperado

- ☑ Diseño general para la elaboración del plan estratégico participativo construido.
- ☑ Fundamentos ideológicos y marco conceptual del plan estratégico participativo definidos.
- ☑ Plan general de trabajo interno para la formulación del PEP diseñado.
- ☑ Estructura organizacional del equipo central del PEP delineada.

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

La elaboración de los fundamentos ideológicos sobre los que se sostuvo el Plan Nacional Estratégico del Seguro (PlaNeS), se basó en el carácter estratégico que posee el sector para un importante potencial de crecimiento de la industria aseguradora local hacia el año 2020, indispensable para dotar de solidez a la economía nacional, proteger el patrimonio, disminuir los posibles riesgos en las actividades económicas y generar una mayor previsibilidad. Su propósito fue aportar una visión compartida para el sector seguros, con una clara definición de su misión, valores, fines estratégicos y objetivos fundamentales, teniendo en cuenta escenarios futuros más probables (amenazas y oportunidades), identificando fortalezas y debilidades, estableciendo metas, elaborando políticas, programas y acciones destinados a transformar la situación actual en la situación requerida a futuro.

La planificación del sector se pensó a partir de la necesidad de proveer una guía de acción en el corto, mediano y largo plazo que permita desarrollar los pilares estructurales para su desarrollo.

La decisión de llevar a cabo un proceso de planificación orientado a la generación de una visión estratégica y compartida, y dirigido a crear un desarrollo estable y consistente de la actividad aseguradora, implicó la identificación de prioridades estratégicas y elaboración de propuestas para su abordaje mediante el funcionamiento de equipos de trabajo conformados por especialistas pertenecientes a la SSN y expertos convocados a tal fin que aportaron su experiencia y conocimiento en el área, brindando antecedentes, estadísticas, diagnósticos y proyecciones para la construcción de escenarios futuros más probables, describiendo la situación actual, posibles metas futuras, estrategias y políticas viables de implementación.

El PlaNeS utilizó para garantizar la coherencia conceptual y metodológica de sus diferentes producciones, un marco conceptual general. Dicho Marco conceptual, caracterizado por dos niveles de análisis: contexto de condicionamiento (fronteras afuera) y unidad de análisis (fronteras adentro) del sector seguros.

El análisis "fronteras afuera" del sector seguros contempló una dimensión de trabajo denominada *contexto de condicionamiento global*.

En el contexto de condicionamiento global se identifican tendencias mundiales/globales que condicionan a la Argentina en general y al sector seguros en particular. Por su parte, en el *contexto de condicionamiento directo* o inmediato se analizan los comportamientos que tendrán los diferentes sectores económicos del país y sus actores componentes, así como la manera en que ellos influirán sobre el sector seguros.

Dicha identificación de tendencias y comportamientos se realiza a través de la técnica de análisis y construcción de escenarios futuros más probables al año 2020, y se hace desde el punto de vista económico, social-demográfico, político-institucional, ambiental y científico- tecnológico. Tanto el contexto de condicionamiento global como el directo, permiten la generación y el establecimiento de oportunidades y amenazas del sector seguros para el año 2020.

En referencia a la unidad de análisis y considerando ahora el sector seguros "fronteras adentro" se identificaron una serie de actores que interactúan en pos de alcanzar objetivos diversos, algunos de los cuales son convergentes y otros divergentes entre sí. Dentro de tales actores se mencionan grandes grupos, entre los cuales se encuentran:

1. Actores del sistema científico tecnológico.
2. Actores del sistema económico asegurador.
3. Actores del sistema institucional.
4. Actores del sistema social.

La interacción de los referidos actores en el espacio institucional del sector seguros, genera fenómenos que deben ser tenidos en consideración a la hora de elaborar un plan estratégico participativo y adecuadamente conceptualizado.

La secuencia metodológica utilizada en el PlaNeS pretende alcanzar transformaciones importantes para el sector; estas metodologías son consideradas, en algunos casos, como instrumentos de procesos fundacionales, o bien se utilizan para instalar nuevos puntos de partida, nuevos proyectos de sector o de país.

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

El diseño del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal (PEA), se realizó con el objetivo de promover a través de las políticas públicas y la intervención del Estado, una visión compartida de todos los actores sociales vinculados al sector agroalimentario y agroindustrial.

Los fundamentos conceptuales del plan se vincularon a la idea de un Estado que debe permanecer atento y ofrecer los incentivos necesarios para el crecimiento constante, con capacidad para redistribuir equitativamente sus recursos.

Su elaboración se diseñó en el marco de una estrategia participativa, con el criterio de que difícilmente alguien se comprometa a ejecutar un Plan si antes no participó en la elaboración del mismo, si antes no fue consultado sobre diagnósticos y recomendaciones, si previamente no fue escuchado en sus ideas y propuestas.

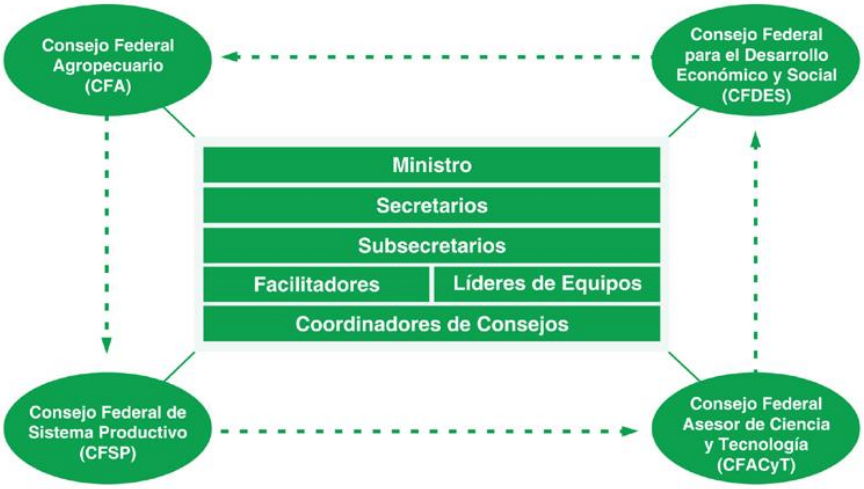
Con esta idea de trabajo se pretendió poner en marcha un sistema de instituciones, que garanticen ordenadamente la presencia de todos los actores de la sociedad en la elaboración de políticas vinculadas al sector agroalimentario y agroindustrial, y en el cumplimiento de las mismas.

Por otro lado, el diseño puso especial énfasis en los actores involucrados en el desarrollo del sector, partiendo de la idea de que el Estado, el mercado y la sociedad tienen que desempeñar roles centrales para fortalecer y salvaguardar la capacidad de los actores a tales fines. Se trata de un rol de soporte, destinado a que todas las capacidades individuales y colectivas puedan ponerse en juego.

Desde la perspectiva que se impulsó en el diseño del plan, los actores sociales debían contribuir a generar esa visión compartida de futuro y, a tales efectos, el Estado desarrollar un proceso para garantizar que dichos actores logren alcanzarla y construirla colectivamente, a través de un elemento fundamental que es la confianza.

En ese marco, la estructura organizacional involucró no solo autoridades que toman decisiones políticas en representación del Gobierno y el Estado, sino también expertos además de los actores del sector que participaron en los ámbitos especialmente diseñados denominados Consejos Federales.

Gráfico 2.6 Consejos Federales PEA



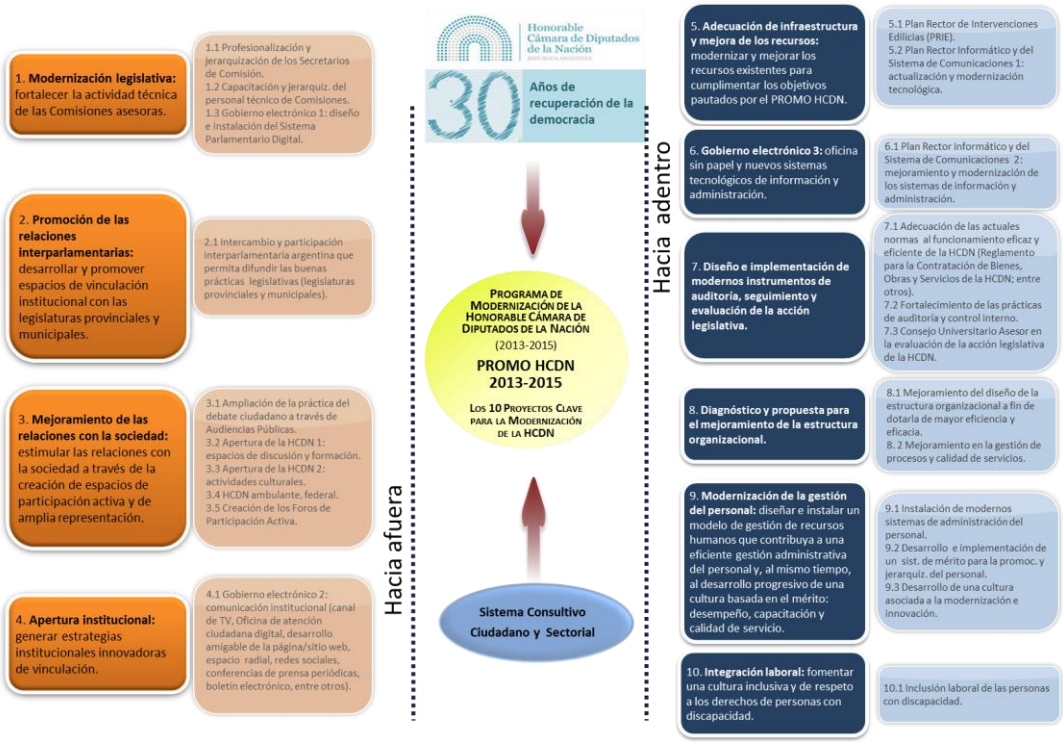
Fuentes: Elaboración propia

El Ministerio también convocó al personal técnico de su estructura central y al que trabaja en sus organismos descentralizados a participar de manera articulada, lo que también se llevó a cabo a través del trabajo en mesas divididas subsectorialmente, representativas de las principales cadenas de valor que se desarrollan en nuestro país.

El Caso de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

La HCDN ha elaborado el Programa de Modernización de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación 2013-2015, con el fin de impulsar un programa de fortalecimiento institucional el cual contiene 10 (diez) proyectos clave, contemplando dos líneas estratégicas de trabajo: Fronteras Afuera y Fronteras Adentro de la HCDN.

Gráfico 2.7 Los diez proyectos del Programa de Modernización



Fuente: Elaboración propia

Fronteras afuera, se organizó en un eje institucional que incluye proyectos referidos al funcionamiento parlamentario en su actividad legislativa, en su vinculación con otras instituciones y en su relación con el conjunto de la sociedad. Implicó también abordar estos proyectos en función de los resultados que la HCDN debía producir en base a sus atribuciones y responsabilidades con el resto del Estado y la sociedad.

El Programa de Modernización procuró lograr importantes mejoras en la calidad institucional y en la eficiencia de la actividad parlamentaria, convirtiéndose así en un instrumento para que los líderes presentes y futuros puedan encarar acciones que tiendan al bienestar común de todos los ciudadanos.

Uno de los aspectos fundamentales del Programa ha estado vinculado al fortalecimiento técnico-institucional de las Comisiones Parlamentarias. Se buscó ampliar las capacidades de análisis legislativo de los organismos de asesoramiento permanente al dotar a la HCDN de una asesoría técnica de calidad, dejando instalada una fuerte estructura de capacitación interna para atender las actuales y futuras demandas de formación.

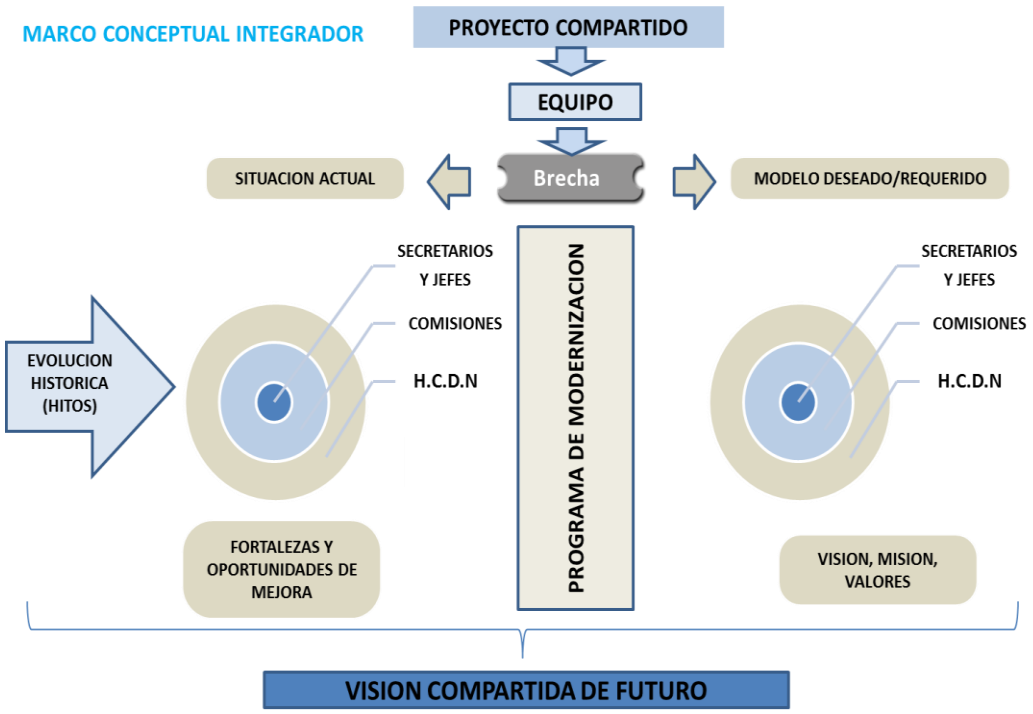
Acciones tales como la jerarquización y profesionalización de las Comisiones, la búsqueda de transparencia de la actividad y la promoción de la participación ciudadana procuraron que la

Cámara de Diputados de la Nación sea un lugar donde se expresen todas las ideas, se defiendan todas las convicciones y se debatan las visiones y las diversas corrientes de opinión.

El personal que se desempeña en la HCDN, tanto en forma permanente como transitoria (asesores de los/las diputados/as), fue el destinatario de diferentes herramientas de formación (diplomatura/s con orientaciones diferenciadas según temática y distintos niveles de especialización y complejidad de conocimientos; curso/s de posgrado, etcétera), diseñadas con el aporte de los Secretarios y Jefes de las Comisiones, y certificadas por universidades públicas y privadas de la República Argentina.

Siguiendo la metodología predefinida por la herramienta de la planificación estratégica participativa se desarrolló al igual que en los casos precedentes un marco conceptual integrador que permitió garantizar coherencia conceptual y alcanzar una visión compartida de futuro.

Gráfico 2.8 Marco conceptual integrado del Programa de Modernización de la HCDN



Fuente: Elaboración propia

Para ello, se trabajó desde el inicio del programa hasta el presente, con el personal de Dirección de las Comisiones, muy especialmente con los Secretarios y Jefes de Comisión, los cuales aportaron sus conocimientos y experticia que contribuyó a mejorar el Programa en sí mismo.

2.3 PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DEL DISEÑO GENERAL

Recuerde que…

- El compromiso de los niveles de conducción que conforman la dirección política del proyecto resulta fundamental para asegurar el éxito de la implementación del PEP y evaluar sus resultados, influyendo de manera decisiva sobre el resto de los actores involucrados en el desarrollo del PEP.
- Resultan esenciales las reuniones periódicas de evaluación y validación del plan con las instancias de decisión, ya que el proceso de construcción del PEP implica una tarea colectiva que combina alta capacidad técnica con una orientación clara por parte de las autoridades.

Metodología

2.3.1 Realización del taller de validación del diseño general del plan estratégico participativo

Para poder iniciar el desarrollo de la elaboración del plan, se requiere validar su diseño general con las autoridades de la organización/ sector. Se trata de una instancia fundamental, dado que sin la validación y el impulso de las autoridades de la organización los esfuerzos podrían no tener la dirección esperada. La implementación del PEP requiere de la validación de:

- El marco conceptual y los fundamentos ideológicos.
- La metodología.
- Sus etapas y cronograma de acciones.
- La estructura organizacional del equipo central del PEP.

Para ello, se deberá realizar un taller que incluya al conjunto de los actores que han sido consultados para definir el diseño general del PEP. Los participantes de la reunión pueden ser:

- Autoridades o referentes importantes de la organización organización/sector.
- Profesionales con conocimiento técnico especifico de la organización/sector.
- Profesionales con expertise metodológica.

El objetivo del taller está orientado a exponer y explicar el diseño general del PEP, la manera en que será llevado a cabo y, fundamentalmente, cuál es el rol de cada uno de los participantes en su desarrollo.

A continuación, se detallan algunos aspectos operativos que deberán ser tenidos en cuenta para garantizar el éxito del mismo:

a. Acciones previas al taller

Se deberán realizar las siguientes tareas:

- Definición de los objetivos del taller.
- Definición de la agenda y temas:
  - Presentación del diseño general del plan.
  - Presentación de los integrantes del equipo central del PEP.
  - Instancia de consultas, sugerencias y devolución al diseño general.
  - Definición de próximos pasos.
  - Registro de comentarios y acuerdos
- Determinación de los oradores/presentadores de cada sección del taller.
- Definición de requerimientos logísticos y operativos:
  - Seleccionar y convocar a los participantes del taller, entre quienes podrían contarse:
    - Autoridades de la organización.
    - Miembros del consejo consultivo gerencial.
    - Profesionales técnicos de la organización/sector que tengan un rol clave en el proceso que se iniciará.
    - Integrantes del equipo metodológico.
    - Otros.
  - Espacio físico: sala con capacidad suficiente para la cantidad de asistentes. Armado de la sala en el formato adecuado en función del objetivo que se quiere lograr (auditorio, imperial, semicírculo, entre otros).
  - Servicio de catering (agua, café, otros).
  - Materiales a distribuir entre los participantes (hojas, biromes, impresiones, etc.)
  - Recursos técnicos necesarios (PC, cañón, mousse, pasador de slides inalámbrico, micrófonos)
  - Realización de minuta: registro de los acuerdos consensuados a cargo de colaborador con experiencia (Ver *modelo presentado en el capítulo 1)*)

b. Acciones durante el taller

A continuación, se presenta un modelo de agenda para el desarrollo del taller de validación.

Modelo 2-F. Agenda taller de validación del diseño general del PEP

Tiempo	*Actividad*
10´	Apertura a cargo de autoridades de la organización.
15´	**Aspectos organizativos** ▪ Presentación de los concurrentes ▪ Objetivos, metodología de trabajo
120´	**Presentación del diseño general del proyecto** ▪ Fundamentos ideológicos y marco conceptual ▪ Estructura organizacional y responsables del equipo central del PEP ▪ Instancia de consultas, sugerencias y devoluciones al diseño general del proyecto ▪ Próximos pasos
10´	**Cierre**

Producto final esperado

- ☑ Diseño general para la elaboración del plan estratégico participativo validado.
- ☑ Fundamentos ideológicos y marco conceptual del plan estratégico participativo validados.
- ☑ Plan general de trabajo interno para la formulación del PEP validado.
- ☑ Estructura organizacional del equipo central del PEP validada.

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

El proceso de validación del proyecto en el caso de la SSN se llevó a cabo a través de las siguientes actividades:

- Reuniones preliminares con las autoridades para definiciones estratégicas y operativas.
- Reuniones con gerentes para tomar conocimiento del proceso a desarrollar y recabar información.
- Reunión con expertos en seguros de la organización y del sector.
- Taller con la participación de las autoridades de la organización y el equipo central del PlaNeS.

La agenda del taller incluyó la exposición del director del proyecto sobre los objetivos y plazos propuestos, y la presentación de los referentes de cada coordinación, los cuales

comunicaron las principales acciones planificadas para su área, especificando objetivos y requerimientos para su realización.

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

Con el acento puesto en la construcción colectiva de un Plan para el sector agroalimentario y agroindustrial argentino, el Ministerio de Agrindustria como representante del Estado, convocó a la participación activa a todos los actores económicos, sociales, culturales y políticos para que en conjunto elaboraran dicho Plan.

Las primeras acciones de este nuevo Ministerio reflejaron la necesidad de dar al Sector una planificación estratégica que permitiera delinear metas sustentables y políticas futuras estables y previsibles, con el involucramiento y compromiso de todos los actores vinculados del Sector, como medio para garantizar su éxito.

Para ello se creó un Equipo Central de trabajo que se fue consolidando a lo largo de todo el proceso, y que incluyó:

- Reuniones preliminares con las autoridades para definiciones estratégicas y operativas.
- Reuniones con técnicos del Ministerio para tomar conocimiento del proceso a desarrollar y recabar información.
- La colaboración de expertos en temáticas metodológicas, agropecuarias, agroalimentarias, agroindustriales y macroeconómicas, entre otras.

El Caso de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

En este caso, el proceso de validación del proyecto general del Programa se realizó a partir de un conjunto de reuniones celebradas con el fin de definir lineamientos estratégicos en función de las actividades desarrolladas por la organización previamente. Dentro de los principales actores que han participado de dichas reuniones, se encuentran:

- Máximas autoridades de la Cámara de Diputados de la Nación.
- Secretarios Parlamentario y Administrativo.
- Secretaria General de la Presidencia.
- Director y Subdirector legislativo, responsables de comisiones.

- Responsables de comisiones específicas (asuntos constitucionales, legislación general, Educación, entre otros).
- Responsable del Instituto de Capacitación Parlamentaria.

Los responsables de las diferentes áreas de la HCDN presentaron sus proyectos, los cuales no estaban difundidos y poco integrados unos con otros. El equipo del Programa se encargó de ordenarlos, sistematizar la información recibida e integrarlos en un único Programa.

Se hicieron presentaciones particulares a las autoridades y posteriores presentaciones a autoridades internas y externas a la HCDN.

2.4 ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO CENTRAL DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

Tenga en cuenta que…

- Los integrantes del equipo deberán ser profesionales de diferentes disciplinas vinculadas con el sector a planificar, con alta capacidad técnica, conocimiento de la situación actual del sector y flexibilidad en el desarrollo de su trabajo.
- El equipo técnico profesional deberá estar asistido por un equipo de soporte administrativo y operativo.
- Si el proceso así lo requiriese se podrán conformar unidades del PEP con despliegue territorial, las cuales podrán estar integradas por colaboradores que cumplan un rol de asistencia metodológica, coordinadas por el equipo central del proyecto.

Metodología

2.4.1 Identificación de roles requeridos, perfiles profesionales y descripción de tareas

Una vez definida la estructura organizacional del PEP, será necesario asignar los roles y funciones. Para armar el equipo hay que tener en cuenta una serie de cuestiones relacionadas con el reclutamiento y la selección del personal.

Las tareas requeridas para la selección se componen de los siguientes:

Gráfico 2.9 Las tareas para la selección de integrantes del Equipo Central del PEP

Fuente: Elaboración propia

a. Definición de puestos vacantes por coordinación

La estructuración interna del equipo metodológico está organizada en unidades de gestión que tienen autonomía pero trabajan constantemente vinculadas con el resto de las coordinaciones. El primer paso es definir la dotación de personal que trabajará, teniendo en cuenta siempre las disponibilidades previstas en el diseño global del proyecto y el alcance del mismo.

b. Análisis del contexto y la cultura organizacional de la organización/sector

Para iniciar el proceso de selección de los miembros del equipo central del PEP se deberá tener:

- Comprensión profunda del contexto general del sector y de la organización, así como del proceso de elaboración e implementación del PEP.

- Conocimiento de la cultura organizacional en la que está inmersa el equipo, dado que ello será imprescindible para definir el ingreso de determinados perfiles al equipo técnico.
- Conocimiento de los actores intervinientes tanto a nivel organizacional como del equipo.
- Entendimiento del rol profesional que desempeñará el equipo a nivel grupal y organizacional.

c. Descripción del puesto y elaboración del perfil

El objetivo de elaborar la descripción del perfil es clarificar de modo exhaustivo cuáles serán las tareas, responsabilidades y competencias necesarias para cubrir un determinado puesto. Una manera posible es focalizando en las siguientes áreas:

- Posición dentro de la estructura jerárquica
- Tareas a realizar y su nivel de complejidad.
- Competencias principales requeridas
- Nivel salarial de la función.

A continuación, se exponen algunas competencias que deberían tener todos los miembros del equipo central del PEP:

- *Adaptabilidad al cambio*: capacidad para adecuarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios propios del proceso de construcción del plan estratégico.
- *Aprendizaje continuo*: habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones, utilizando todo el potencial del equipo. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia.
- *Búsqueda de información*: inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica indagar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido. Puede implicar el análisis profundos o concretos de información, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas, o la búsqueda de información variada considerando que quizás sea útil en una etapa posterior del proceso.
- *Capacidad de planificación y de organización*: capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades en el proceso de construcción del plan estratégico, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
- *Comunicación*: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Supone la habilidad de saber cuándo y a

quién preguntar, como también escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye además la habilidad para comunicar por escrito con claridad.

- *Cooperación*: la construcción de la planificación estratégica participativa es esencialmente una tarea colectiva, tanto interna como externa.
- *Credibilidad técnica*: capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.
- *Flexibilidad*: capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones, con personas o grupos heterogéneos. Supone entender y valorar posturas distintas, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios que pudieran ser necesarios.
- *Orientación a resultados*: tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento.
- *Pensamiento analítico*: la construcción de un plan estratégico participativo supone la capacidad de entender una situación, desagregarla en partes e identificar sus implicaciones paso a paso. Se contempla la capacidad para organizar e integrar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.
- *Pensamiento estratégico*: habilidad para pensar con una visión a futuro, con anticipación, considerando los factores intervinientes tanto externos como internos.
- *Trabajo en equipo*: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en pro de un objetivo común.

d. Definición de medios de publicación y difusión de la convocatoria

Se deberán determinar cuáles serán los medios para difundir la oferta para cubrir los puestos y convocar a los mejores postulantes para la búsqueda. La misma puede ser interna y/o externa. En el primer caso, se puede publicar la oferta laboral a través de carteleras, intranet, mail interno, etc. Dentro del segundo grupo, son útiles los diarios, portales de internet, sistema de referidos, consultoras, carteleras en instituciones educativas (universidades, escuelas técnicas), asociaciones profesionales, entre otros.

e. Evaluación y pre-selección de candidatos

En función del perfil y descripción del puesto requerido y los candidatos que han aplicado, el primer paso será evaluar cuáles de ellos, según sus antecedentes laborales (CV) son los más compatibles.

En el caso de tener muchos candidatos disponibles, se sugiere hacer un ranking ponderando los conocimientos, experiencia y habilidades más importantes que se espera que el colaborador posea para desempeñarse en el equipo.

f. Realización de entrevistas

Habitualmente, en el proceso de selección se utiliza una serie de herramientas que ayudan a conocer a los candidatos. La más habitual y efectiva -si se adicionan otras pruebas psicométricas y proyectivas- es la entrevista.

Para realizarla hay que tener en cuenta una serie de pasos con el fin de que el entrevistador esté suficientemente preparado y pueda aprovechar el tiempo con el candidato:

- Armar la agenda asignando tiempo suficiente en función a los campos a tratar.
- Preparación de un ambiente apropiado: en el que se pueda hablar con tranquilidad y libertad.
- Lectura previa del CV del candidato.
- Información para comunicar al candidato respecto de la organización, el sector, el equipo en el que desempeñará, el puesto, entre otros.

Durante la entrevista, los campos de indagación sugeridos podrían agruparse de la siguiente manera:

- Experiencia
  - Tipo y grado de experiencia.
  - Línea de trayectoria (evolutiva, horizontal, etc.).
  - Descripción de actividades que realizaba o realiza en la actualidad.
  - Tareas que considera agradables y desagradables.
  - Potencial en aptitud y experiencia para ser entrenado.

- Estabilidad del trabajo y logros laborales
  - Tipo de organización en la que trabaja o ha trabajado.
  - Perfil de la actividad que prefiere.
  - Proyectos que lo motivan dentro de las organizaciones.
  - Períodos de empleo y desempleo.
  - Cambios frecuentes o permanencia sin evolución.
  - Motivaciones en relación al trabajo.
  - Actitud, valoración hacia empleadores, jefes, pares, colaboradores.
  - Aspiraciones, modos de alcanzarlas, logros.
  - Desvinculaciones anteriores.

- Educación
  - Formación adquirida.
  - Grado de especificidad.
  - Grado de autonomía en las elecciones de carrera.
  - Aplicación de conocimientos.
  - Finalización de estudios. Continuidad.
  - Motivación en la elección de carrera.
  - Planes y concreciones.
  - Método de estudio.
  - Capacidad de aprendizaje.

- Composición familiar
  - Integrantes del núcleo familiar.
  - Actividades de los padres, hermanos, pareja.
  - Clima familiar.

- Otros intereses
  - Diversidad.
  - Capacidad de logro.
  - Aspiraciones.
  - Sostenimiento de los proyectos a lo largo del tiempo.
  - Dinamismo.

- Adaptación
  - Rasgos generales y extremos (agresión, timidez, impaciencia, entre otros).
  - Distancia que establece.
  - Rigidez/flexibilidad.
  - Prejuicios evidentes. Frases hechas.
  - Exceso de actividad defensiva o temerosa.
  - Valoración desmesurada de sí mismo. Desvalorización extrema.
  - Temática de mala suerte-destino.
  - Desvinculaciones bruscas sin motivo explicable.

- Registro del lenguaje corporal

g. Selección de candidatos

Luego de una o varias entrevistas, sería recomendable realizar una evaluación psicológica o psicotécnica de los postulantes con el fin de evaluar, por un lado, variables cognitivas y de rendimiento intelectual, y por el otro, variables de personalidad. Finalmente, con la información

relevada a partir de diferentes fuentes el responsable de seleccionar al equipo puede tomar la decisión.

h. Incorporación de colaboradores

Una vez seleccionado el candidato finalista para el puesto requerido, y negociadas las condiciones de ingreso, se concretará la incorporación formal de cada colaborador al equipo central del PEP.

Producto final esperado

☑ Equipo central del PEP conformado.

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

A continuación, se describe la conformación final de la organización interna del equipo metodológico del PlaNeS, en función de cada uno de los puestos correspondientes a cada coordinación.

Director del proyecto. Detalle de tareas:

- Responsable del diseño y formulación general en la elaboración e implementación del Plan Nacional Estratégico del Seguro - PlaNeS -2012-2020.
- Elaboración de marco conceptual y definición del abordaje metodológico, diseño global y conceptual en cuanto a los documentos, etapas a desarrollar, revisión de acciones, diseño de publicaciones, entre otros.
- Dirección general en la elaboración, asesoramiento y seguimiento de las áreas, líneas estratégicas, políticas, actividades formuladas.
- Planificar, diseñar y gerenciar los programas, proyectos y/o actividades tendientes al cumplimiento de los objetivos en tiempo, forma y calidad del PlaNeS.
- Representar al PlaNeS en todas las actividades, jornadas, seminarios, talleres y actos ante las instituciones, organismos y actores del Sector Seguros.
- Establecer vínculos interinstitucionales con diferentes actores sociales, políticos y económicos del ámbito universitario, del ámbito privado, autoridades políticas nacionales, provinciales y municipales, entre otros.

- Analizar, planificar, diseñar y coordinar acciones que posibiliten alcanzar las metas enunciadas en el PlaNeS.
- Realizar el seguimiento y monitoreo de los avances y lineamientos de trabajo propuesto por el PlaNeS.
- Implementar las medidas necesarias para alinear los procesos a los objetivos propuestos por el PlaNeS.
- Definir, diseñar y dirigir la realización de relevamientos y diagnósticos de situación.
- Definir y gerenciar los programas de capacitación que se realizan para los actores del sector y la comunidad en general.

Coordinador general. Detalle de tareas:

- Coordinar el diseño del programa, sus sistemas, métodos, procedimientos, documentación, entre otros.
- Programar y dirigir las actividades y tareas.
- Asignar tareas al equipo y evaluar el desempeño de cada uno de los integrantes del equipo.
- Facilitar la comunicación interna y externa.
- Coordinar de la puesta en marcha del equipo de proyecto.
- Organizar y ejecutar el proyecto PlaNeS.
- Diseñar indicadores de medición de input, output, resultado y rendimiento.
- Coordinar las actividades, productos, resultados y objetivos del programa en tiempo, forma y calidad previstos.
- Supervisar las actividades de los integrantes del equipo.
- Coordinar las acciones trasversales de todos los procesos.
- Monitorear la aplicación de conceptos, metodologías e instrumentos de planificación a lo largo de todo el proyecto PlaNeS.
- Colaboraren el seguimiento, asesoramiento y monitoreo de las siguientes áreas, líneas estratégicas, políticas y actividades.

Coordinación de sistematización y redacción. Detalle de tareas (tanto para coordinador como para colaboradores):

- Sistematizar y redactar la elaboración y los resultados del plan.
- Dar coherencia de conjunto a los resultados parciales.
- Colaborar en la redacción de los informes parciales y finales.
- Colaborar en el asesoramiento, elaboración, , seguimiento y monitoreo de las áreas, líneas estratégicas, políticas, actividades del plan estratégico.

Coordinación de capacitación y transferencia. Detalle de tareas (tanto para coordinador y colaboradores).

- Diseñar metodologías y programas de transferencia.
- Diseñar sistemas de capacitación, transferencia y difusión interna y externa.

- Diseñar reuniones, jornadas y actividades.
- Colaborar en el asesoramiento, elaboración, seguimiento y monitoreo de las áreas, líneas estratégicas, políticas, actividades del plan estratégico.
- Capacitar a responsables, funcionarios y agentes.
- Entrenar en metodologías de gestión.
- Colaborar en la logística de la implementación.
- Colaborar en el diseño de sistemas de capacitación, transferencia y difusión interna y externa.
- Diseñar reuniones, jornadas y actividades.
- Elaborar y/o supervisar el diseño detallado de los documentos del proyecto, etapas de desarrollo, acciones, publicaciones, métodos, normas y procedimientos del coordinador del Consejo Consultivo Gerencial, así como los cronogramas de trabajo y la asignación de tareas de los consultores a su cargo.
- Programar, coordinar y ejecutar las actividades de consultoría en los casos que sean necesarios.
- Asegurar la concreción de los programas de capacitación, coordinar la producción del material correspondiente, dictar cursos y seminarios si así correspondiera.

Coordinación de metodología e instrumentos. Detalle de tareas (tanto para coordinador como para colaboradores):

- Realizar informes en base a resultados de análisis
- Elaborar herramientas de gestión que permitan tomar decisiones estratégicas
- Coordinar reuniones de trabajo con cada una de las áreas:
    - Asesoramiento para la planificación desde el aspecto metodológico.
    - Acompañamiento a los responsables de área.
- Efectuar la definición del abordaje metodológico, diseño global y conceptual del PEP
- Coordinar la puesta en marcha de relevamientos diagnósticos de situación.
- Asegurar la concreción de los programas de capacitación, coordinar la producción del material correspondiente, dictar cursos y seminarios si así correspondiera.

Coordinación de programación y monitoreo. Detalle de tareas (tanto para coordinador como para colaboradores):

- Programar acciones relacionadas con la elaboración, implementación y seguimiento del plan estratégico.
- Monitorear los avances en la elaboración del plan según el programa de trabajo y cronograma establecido.
- Hacer seguimiento a los distintos responsables internos con el objetivo de cumplir con los plazos y la entrega de productos comprometidos.
- Colaborar en el diseño de evaluaciones y de sus indicadores.
- Identificar brechas entre lo establecido en el plan estratégico y lo efectivamente implementado.

- Estimular el proceso de retroalimentación e impulsar la aplicación de ajustes a fines estratégicos, objetivos, metas y políticas según procesos de evaluación.
- Implementar un sistema de control y tablero de monitoreo
    - Carga de información y actualización constante para el monitoreo de las áreas de trabajo con sus políticas, actividades, tareas e indicadores.
    - Procesar y analizar la información.
    - Realizar informes de monitoreo: avances y logros, análisis de brechas, identificación de problemas, impulsando procesos de evaluación.
    - Registrar resultados e impacto.
    - Difundir los resultados de monitoreo de manera periódica a los miembros de las coordinaciones y autoridades que toman decisiones políticas en representación del Gobierno y el Estado si correspondiera.
- Realizar seguimiento y asistencia técnica-metodológica identificando los principales obstáculos y oportunidades de mejora con el fin de implementar exitosamente las políticas formuladas por el PlaNeS.
- Supervisar las actividades de los consultores integrantes del Consejo Consultivo Gerencial, y valorar los trabajos, resultados y sus desempeños.
- Programar y supervisar los estudios y pruebas técnicas, elaborar informes, propuestas y recomendaciones al Coordinador del Consejo Consultivo Gerencial.
- Coordinar la puesta en marcha de relevamientos y diagnósticos de situación.

Coordinación de comunicación, difusión e imagen. Detalle de tareas (tanto para coordinadores como para colaboradores):

- Desarrollar la imagen y la marca del PlaNeS.
- Diseñar estrategias de comunicación y difusión interna y externa.
- Facilitar la vinculación entre las gerencias, resolver las dificultades de comunicación para el correcto funcionamiento de los equipos de trabajo.
- Elaborar materiales a presentarse en reuniones, talleres y jornadas.
- Organizar la logística y operatoria de las reuniones, talleres y jornadas (llamados, mails, comunicaciones, etc.).

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

En caso del PEA, la conformación del equipo central ha quedado conformada de la siguiente manera:

Director de Proyecto y Coordinador General

- Elaboración del Plan Estratégico Participativo Federal.

- Formulación del Proyecto.
- Puesta en Marcha del Equipo de Proyecto.
- Primera versión del Plan Estratégico Global y Sectoriales.
- Versión final del Plan Estratégico Global y Sectoriales.
- Organización y Ejecución del Seminario Nacional de Lanzamiento del Plan Estratégico Global.
- Capacitación de Facilitadores Federales, de Mercado y Sociales.
- Primera versión del Plan Estratégico Federal y Participativo.
- Segunda versión del Plan Estratégico Federal y Participativo.
- Tercera versión del Plan Estratégico Federal y Participativo.
- Versión Final del Plan Estratégico Federal y Participativo (30-10).
- Organización y ejecución de seminarios nacionales y firma de acuerdos en el marco de del Plan Estratégico Federal y Participativo.

Coordinador de Desarrollo Metodológico e Instrumentos de Planeamiento Estratégico

- Elaboración de marco conceptual, metodologías e instrumentos de planificación estratégica participativa.
- Seguimiento y monitoreo de la aplicación de conceptos, metodologías e instrumentos de planificación a lo largo de todo el Proyecto (ámbitos Nacional, Federal y Mercado/Sociedad).
- Relevamiento y sistematización de antecedentes de planes estratégicos agropecuarios nacionales e internacionales.
- Relevamiento y sistematización de antecedentes de planes estratégicos en otras áreas de Gobierno.
- Relevamiento de fuentes bibliográficas y de información general sobre planes estratégicos gubernamentales.
- Equipo de trabajo: coordinará un equipo de trabajo de 2/3 personas con perfil profesional de la planta permanente del Ministerio.

Coordinador de Capacitación y Transferencia Federal/ Mercado/Sociedad

- Diseño de metodologías y programas de capacitación para la formación de facilitadores federales/de mercado/sociales
- Entrenamiento de facilitadores
- Seguimiento y Apoyo a la tarea de facilitadores a lo largo de todo el Proyecto
- Coordinación de una Mesa de Ayuda permanente para la tarea de facilitadores
- Coordinación de un equipo de trabajo de 3/4 personas con perfil profesional de la planta permanente del Ministerio. Formará con ellos la Mesa de ayuda permanente a facilitadores.

- Utilizará los servicios de capacitadores/formadores especializados que serán contratados ad-hoc para las actividades de formación.
- Utilizará los servicios de diseñadores educativos que serán contratados ad-hoc para la elaboración de manuales de formación y contenidos de capacitación.

Coordinación de Sistematización y Redacción del Plan

- Sistematización y redacción de Planes Sectoriales.
- Redactar el Plan Nacional.
- Sistematización y redacción de Planes Provinciales.
- Redacción del Plan Estratégico Federal Participativo.
- Coordinación de un equipo de trabajo de 5/6 personas con perfil profesional de la planta permanente del Ministerio. Formará con ellos los Equipos de Redacción del Plan.
- Utilizará los servicios de especialistas en elaboración de planes estratégicos que serán contratados ad-hoc para actividades/tareas puntuales de redacción.

Coordinación de Programación y Monitoreo

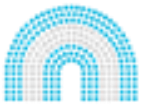
- Monitoreo de los avances en la elaboración del Plan según programa de trabajo y cronograma establecido.
- Supervisión de los distintos responsables el cumplimiento de plazos y la entrega de productos comprometidos.
- Facilitar los recursos para la entrega de productos y cumplimiento de plazos.
- Coordinación de un equipo de trabajo de 2/3 personas con perfil profesional de la planta permanente del Ministerio.

Equipo de Facilitadores (Federales/Mercado/Sociedad) del Plan

- Transferencia y capacitación a Provincias y Municipios en la instalación de un proceso de réplica del Plan Nacional y su posterior transformación en Plan Estratégico Federal
- Transferencia y capacitación a Actores/Organizaciones del Mercado/Sociedad Civil en la formulación de aportes al Plan Estratégico Federal y Participativo.
- Facilitar los recursos para la entrega de productos y cumplimiento de plazos.
- Se estiman necesarios entre 20 y 25 facilitadores federales.
- Se estiman necesarios entre 10 y 15 facilitadores de mercado/sociedad civil.

Equipo de expertos en temáticas específicas

- Aportar conocimientos, información y elementos tecnológicos puntuales para diferentes componentes del Plan**.**



El Caso de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

A continuación, se describe la organización interna del equipo central del Programa definido para su puesta en marcha (síntesis que puede ser completada con la información de los casos mencionados arriba):

- *Director del Programa*
  - Elaboración del Programa.
  - Formulación del Programa.
  - Liderar la puesta en Marcha del Equipo de Proyecto.

- *Coordinador General del Programa*
  - Coordinar el diseño del programa, sus sistemas, métodos, procedimientos, documentación, entre otros.
  - Programar y dirigir las actividades y tareas.
  - Asignar tareas al equipo y evaluar el desempeño de cada uno de los integrantes del equipo.
  - Facilitar la comunicación interna y externa.
  - Coordinar de la puesta en marcha del equipo de proyecto

- *Responsable de sistematización de información*
  - Ver los casos Planes y PEA.

- *Responsable de capacitación y transferencia pedagógica*
  - Ver los casos Planes y PEA

- *Responsable de análisis de información*
  - Sistematización y redacción información recopilada.
  - Redactar informes específicos.
  - Análisis de información de las diferentes áreas y seguimiento de las mismas.

- *Responsable administrativo y pagina web*

- *Responsables técnicos por temáticas específicas*

- *Asistentes administrativos*

2.5 ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO DE PROYECTO

Tener en cuenta que…

- La formulación del PEP requiere de la construcción de un equipo de alto rendimiento y efectivo, para lo cual se deberán construir pautas comunes de trabajo a fin de que las personas del equipo central del PEP se sientan cómodas con las reglas de trabajo propuestas.

- Es muy importante que el equipo tenga una visión compartida sobre el sector, su caracterización y contexto, a fin de que todos sus integrantes comprendan el marco general en que se desarrolla el proceso de planeamiento.

Metodología

Si todas las etapas previas se han desarrollado según se ha descripto, se debe contar con:

- El diseño global del PEP validado.
- Un diseño de actividades, tareas, cronogramas de trabajo y resultados esperados para cada etapa.
- Un equipo metodológico constituido y en conocimiento de las funciones y tareas que le corresponden a cada integrante del mismo.

La tarea de formación y capacitación del equipo central del PEP tiene como único propósito conformar un equipo de trabajo consolidado y comprometido con el proyecto, con una visión compartida del proceso que se va a poner en marcha. Para ello se propone como estrategia, la realización de una serie de talleres y reuniones orientados a la construcción de un equipo metodológico cohesionado.

2.5.1 Realización del taller de involucramiento y compromiso para el desarrollo del PEP

Los objetivos específicos de este primer encuentro son:

- Conocer a los miembros de la *Unidad Central del PEP*.
- Facilitar la integración entre los integrantes de la *Unidad Central del PEP*.
- Promover la construcción de acuerdos de funcionamiento, que maximicen las potencialidades del equipo.

- Involucrar a los integrantes del equipo con la lógica metodológica de los ochos pasos.
- Compartir la lógica participativa, identificando las tareas a desarrollar en cada instancia: lanzamiento y cronograma.
- Trabajar en los roles a desempeñar por parte del equipo metodológico y cada una de sus unidades funcionales.
- Realizar la primera tarea la Unidad Central del PEP: *la elaboración del documento de proyecto.*

Para la preparación de la reunión, tener en cuenta los siguientes temas:

- Definir la agenda y los temas a abordar.
- Determinar los oradores/presentadores de cada parte.
- Definir requerimientos logísticos y operativos.

El objetivo de la construcción de una visión compartida de la *Unidad Central del PEP* como equipo implica, más que generar consensos, alcanzar un equilibrio entre la mirada de sus distintos integrantes en relación a los siguientes temas:

- Objetivos y metas claras entendidas y aceptadas por todos, con un calendario de reuniones y tareas acordado en función de los plazos establecidos, en un clima de trabajo relajado pero dinámico.
- Todos los miembros del equipo deben ser escuchados y sus ideas expuestas al grupo.
- Las decisiones deben ser objeto de reflexión y profundización en busca del consenso, deben ser claras, aceptadas por todos y consignadas por escrito junto a su fecha y otros datos relevantes para su monitoreo. Las controversias no deben detener el trabajo del grupo, para lo cual podría convenir consignarlas por escrito y retomarlas más adelante.
- El equipo debe estar en permanente contacto y recibir retroalimentación, tanto de los niveles jerárquicos como de los miembros de la organización.
- El coordinador deberá ser responsable no solo de tomar decisiones, establecer controles o definir criterios, sino también de estimular, ordenar la discusión y proponer los medios para facilitar la tarea.
- Los miembros del equipo deben sentirse libres de expresar opiniones, defenderlas con todos los argumentos a su alcance y proponer las medidas

que estimen convenientes, reconociendo y aceptando que en última instancia será el grupo el que decida la validez de tales sugerencias en función de las necesidades de la organización y no a favor o en contra de su persona o de sus ideas.

- Entender a la planificación estratégica como un proceso participativo exige del equipo central distintos niveles de decisión en su interior, buscando involucrar el involucramiento de todos sus miembros sin perder sistematicidad en su organización.

En síntesis, la consolidación del *Unidad Central del PEP* es un proceso que se basa en tres factores clave: la confianza entre sus integrantes y con los distintos niveles de decisión en su interior, una metodología de trabajo definida y conocida por los actores involucrados y una planificación adecuada de los objetivos que esperan alcanzar así como de los plazos previstos para ello.

La *Unidad Central del PEP* bien constituida debe considerar las posibilidades de concebir la participación, buscando un justo medio en el que todos los miembros de la organización se sientan formando parte del proceso, y no al margen de él. Pero al mismo tiempo, entendiendo que el propio equipo, desde su posición privilegiada, será el único que tenga una visión de conjunto y, por lo tanto, estará en mejores condiciones de tomar las determinaciones que conduzcan a la organización en el sentido de las decisiones más acertadas.

Un equipo metodológico que se aísla del conjunto y decide alejado de los actores, se encontrará acumulando resistencias a lo largo del proceso. Por otra parte, un equipo excesivamente adherido al formulismo participativo, resultará inoperante en el mediano plazo e igualmente frustrante para los miembros de la organización.

A continuación, se define una agenda de trabajo prototípica con el fin de llevar adelante este taller.

Modelo 2-G. Agenda para taller interno de visión compartida del equipo metodológico

Tiempo	*Actividad*
10´	**Apertura**
10´	**Aspectos organizativos** ▪ Objetivos, metodología y agenda de trabajo
N´	**"Quiénes somos los que estamos acá?": Conociendo a los miembros de los equipos de trabajo** **Actividad de presentación personal - Rompehielos** Se sugiere utilizar alguno de los siguientes dispositivos que faciliten la integración de los participantes. Por ejemplo: a. *Adivinando quién es*: en un papel cada uno escribe alguna característica suya que lo identifique o aquello que quiera dar a conocer al resto de los miembros del equipo (en el caso de que se conozcan, incluir algo poco conocido para el resto). La consigna es que lo escriban en un papel, lo doblen y lo coloquen en un sobre o recipiente. Luego de a uno por vez, sacan uno, lo leen en voz alta y tratan de

Tiempo	*Actividad*
	identificar a quién pertenece. Éste deberá presentarse diciendo su nombre, cómo fue convocado, por qué está aquí. b. *Rondas dialogadas:* en dos rondas concéntricas los participantes deberán conversar acerca del tema que el coordinador indique durante 4´ aprox. Luego deberán girar, quedando frente a otro interlocutor con quien deberán conversar acerca de otro tema dado. Así sucesivamente hasta haber dialogado con al menos 5 participantes. El tema a conversar puede ser en función de los objetivos de la Jornada: expectativas, lugar de trabajo, formación profesional, entre otros; o bien ser solamente temas sociales/ recreativos; que hicieron las últimas vacaciones? cuál es su película favorita y por qué?, etc. c. *CV no convencional***:** previo al encuentro, los participantes completarán una ficha donde se les pide que consignen algunos datos personales: con quién vive, hobby, cómo se puede obtener lo mejor de él, qué lo motiva en su trabajo, etc. Con esas fichas se diseñan posters (gigantografías) que estarán colgados en el salón previo a la llegada de los participantes. Esto servirá para que vayan leyendo e informándose acerca de sus compañeros de equipo. A lo largo del encuentro se pueden agregar post-its con comentarios de los demás miembros, como así también utilizarlo para otras actividades *Nota: en función a la cantidad de participantes y la actividad elegida, se deberá ajustar el tiempo de este bloque.*
N´	**Presentando el proyecto compartido** ▪ Exposición de propósitos generales y objetivos específicos del proyecto para involucrar y generar compromiso ▪ *Contextualización del proyecto*: Características de la organización, sector, cultura, entre otros. ▪ *La lógica metodológica de los 8 pasos presentada a través de la metáfora seleccionada para ello (regata, etc.)* Desarrollo teórico de cada uno de los pasos: Dirección Estratégica, Escenarios Futuros más Probables, Situación Actual, Matriz F.O.D.A., Metas, Brechas, Políticas, Programas y Acciones. ▪ *La lógica participativa* Qué se entiende por actores, quiénes son, ámbitos de participación previstos. ▪ *Lo realizado hasta el momento* Formulación global del proyecto y validación política, los plazos estipulados, la estructura del equipo metodológico: funciones, responsabilidades, organización interna, entre otros. ▪ *Espacio de preguntas.*
60´	**Presentación de roles** **El equipo central del PEP** ▪ Custodio de la lógica metodológica ▪ Custodio de la lógica participativa ▪ Garante del cumplimiento parcial y total de las etapas previstas. ▪ *Unidades funcionales: las coordinaciones* ▪ Comunicación de conformación de los integrantes de cada una de las coordinaciones, estructura operativa, sus tareas y funcionamiento generales.
60´	**Construyendo pautas comunes de trabajo participativamente** En este bloque se plantean una serie de pautas y códigos comunes de trabajo y sobre esa base, se abre el espacio para que los nuevos miembros del equipo hagan sus contribuciones, de manera de agregar, modificar y/o eliminar en función a los requerimientos del proyecto y del rol. Por ejemplo, se puede utilizar alguna de los siguientes actividades: *Nota: en función de la cantidad de concurrentes y la actividad elegida, se deberá ajustar el tiempo de este bloque.*
30´	**"Elaborando nuestra primera tarea colectiva": elaboración del documento de proyecto** a. Comunicación de las tareas a realizar como equipo metodológico y pautas para la redacción del documento inicial del proyecto, a saber: ○ Diseño de contenido – índice preliminar - Introducción - Fundamentos del PEP - Plan estratégico participativo: metodología para su elaboración y actores participantes del proceso - La Lógica Metodológica (los 8 pasos) - La Lógica Participativa

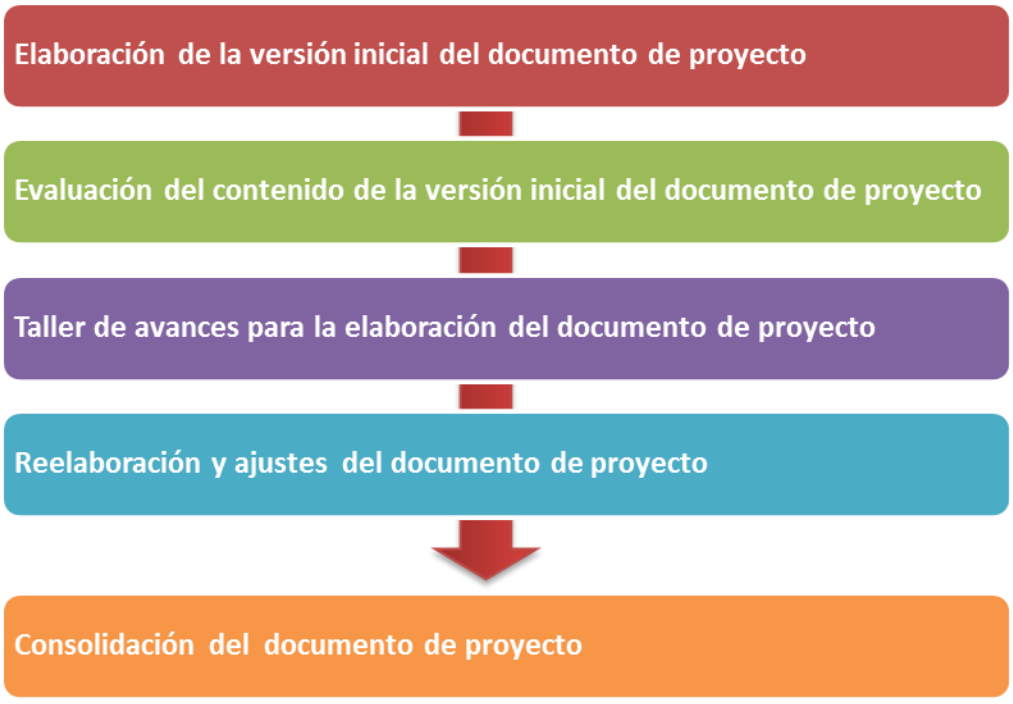
Tiempo	*Actividad*
	- Bibliografía ○ Elaboración del marco teórico que sustenta al plan ○ Diseño gráfico del material a elaborar ○ Asignación de roles, objetivos, tareas, plazos.
	Próximos pasos Comunicación de fechas de entregas por equipo de trabajo y fechas de próximas reuniones.
10´	**Proyección de video motivacional para el trabajo en equipo** Se sugiere utilizar un video que invite e inspire a los participantes a "sumarse al proyecto".
10´	**Cierre y conclusiones finales**

2.5.2 Construcción del documento de proyecto

Una vez definidas y comunicadas las tareas de los equipos de trabajo de cada una de las coordinaciones se procede a trabajar en conjunto.

Para la elaboración del documento de proyecto del PEP, es necesario diseñar e implementar las siguientes tareas:

Gráfico 2.10 Tareas para la construcción del documento del proyecto



Fuente: Elaboración propia

a. Elaboración de la versión inicial del documento de proyecto

- Cada coordinación interna del equipo central del PEP será la encargada del desarrollo de un apartado/capitulo especifico del documento de proyecto, bajo la coordinación general del Director del PEP.
- Elaboración de la primera versión en función a las consignas dadas.
- Consulta permanente a técnicos y especialistas de la organización.

b. Evaluación del contenido de la versión inicial del documento de proyecto

- Evaluación interna de cada Coordinación del equipo central del PEP.
- Realización de ajustes y correcciones.
- Elaboración de la versión final de cada coordinación.

c. Taller de avances para la elaboración del documento de proyecto

- Evaluación del estado de avance de la elaboración del documento inicial del proyecto.
- Intercambio de opiniones en un taller donde los integrantes de la Unidad Central del PEP compartan inconvenientes y obstáculos propios de la tarea que se está llevando adelante y desarrollen soluciones para ellos.
- Ajuste conceptual y metodológico del trabajo realizado hasta el momento.
- Agenda de taller, ver modelo 2-H.

Modelo 2-H. Agenda para taller interno de visión compartida del equipo metodológico – segunda parte

Tiempo	*Actividad*
10´	**Apertura**
90´	**Aspectos organizativos** ▪ Presentación de objetivos y metodología de trabajo **Exposición de los avances del documento inicial del proyecto** ▪ Cada una de las coordinaciones presentará los avances realizados ▪ Espacio de preguntas **Definición de mejoras al documento inicial de proyecto** ▪ Discusión respecto a los contenidos de los productos desarrollados ▪ Acuerdos alcanzados ▪ Definición de próximos pasos
10´	**Cierre y conclusiones finales**

d. Reelaboración y ajustes del documento de proyecto

- Se espera que cada uno de las coordinaciones del equipo central del PEP revise y reelabore los productos a su cargo en los tiempos estipulados y envié a la coordinación de sistematización para la consolidación final del documento.

e. Consolidación del documento de proyecto

- Consolidación de las partes realizas por las diferentes coordinaciones en un documento de proyecto único.

Producto final esperado

- Visión compartida de la Unidad central PEP sobre las pautas de diseño e implementación del plan.
- Versión definitiva del documento de proyecto elaborada.

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

En el caso de la SSN, una vez desarrolladas las instancias previamente mencionadas, el documento inicial de proyecto incluyó los siguientes ítems:

Introducción
1. Fundamentos del plan
1.1 Los ejes centrales de la política económica argentina
1.2 El rol del Estado en la regulación de las actividades económicas
1.3 Función social del seguro
1.4 Historia del mercado asegurador argentino
1.5 Situación actual del mercado asegurador
1.5.1 Descripción de la evolución reciente de la producción
1.5.2 Comportamiento de los principales ramos del mercado
1.5.3 Resultados técnicos y financieros
1.6 Marco jurídico

1.7 Prioridades estratégicas del PlaNeS

2. Plan estratégico: metodología para su elaboración y actores participantes del proceso

2.1 ¿Qué es la planificación?
2.2 Principales propósitos del plan en el sector seguros
2.3 Planificación estratégica participativa
2.4 Las capacidades del Estado para poner en marcha procesos de planeamiento estratégico participativo
2.5 Planificación estratégica a emplear: la lógica metodológica y la lógica participativa del PlaNeS
2.6 La Lógica participativa
2.7 La lógica metodológica: los 8 pasos
2.7.1 Paso 1: Dirección estratégica: visión/ misión / fines estratégicos/ valores/ objetivos
2.7.2 Paso 2: Escenarios futuros más probables
2.7.3 Paso 3: Situación actual
2.7.4 Paso 4: Matriz y análisis F.O.D.A.
2.7.5 Paso 5: Metas
2.7.6 Paso 6: Brechas (situación actual vs. situación requerida)
2.7.7 Paso 7: Políticas, programas y acciones para cerrar las brechas
2.7.8 Paso 8: Plan Estratégico Nacional del Sector Seguros

3. Bibliografía

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

En el caso del PEA, con el objetivo de establecer lineamientos que contribuyan a definir colectivamente el rumbo y la trayectoria del Sector Agroalimentario y Agroindustrial, se elaboró el Documento de Proyecto que se resume a continuación, el cual se caracterizó por la posibilidad de estar abierto a la discusión; dado que se fue modificando en el transcurso del proceso de elaboración del Plan en base a sugerencias y/o aportes de los actores participantes y a su adecuación a dicho proceso.

Dicha publicación quedó conformada por 5 secciones que presentan de manera detallada el marco conceptual y metodológico para elaborar el PEA.

En la primera sección se detallan los fundamentos del Plan y se pone de manifiesto la necesidad de generar una visión compartida de futuro, reconstruyendo la confianza como elemento central. También se presenta un análisis conceptual de actores y estrategias, continuando con la diferencia entre los distintos tipos de planeamiento (normativo, situacional y participativo) y la capacidad del Estado para poner en marcha procesos vinculados al Plan Estratégico Participativo.

En la segunda sección, se podrá encontrar el desarrollo conceptual de las lógicas metodológica y participativa puestas en funcionamiento, así como los conceptos centrales

relativos al rol que el Estado y los actores sociales intervinientes en dicho proceso.

La sección 3 presenta el conjunto de herramientas e instrumentos que sirvieron de guía para llevar adelante el proceso de planificación estratégica agroalimentaria y agroindustrial en los diferentes ámbitos de participación.

En la sección 4, se describió cómo el Estado y los actores sociales que trabajaron de manera conjunta en diferentes espacios institucionales especialmente diseñados (Consejos Federales).

Por último, en la 5 sección se presentan la Visión, Misión y Objetivos del PEA elaborados hasta el momento.

La versión final del documento mencionado incluyó los siguientes ítems:

Introducción

1. Fundamentos del plan

- 1.1 Fundamentos ideológicos
- 1.2 La necesidad de generar una visión compartida de futuro
- 1.3 Reconstruir la confianza
- 1.4 La visión del otro: los actores y el juego social
  - 1.4.1 ¿Qué es un actor social?
  - 1.4.2 Analizando a los actores
  - 1.4.3 Diseño de estrategias
- 1.5 La planificación estratégica participativa
  - 1.5.1 Planeamiento Normativo
  - 1.5.2 Planificación Estratégica Situacional
  - 1.5.3 Planificación Estratégica Participativa
- 1.6 Las capacidades del Estado para poner en marcha procesos de Planeamiento Estratégico

2. Plan estratégico: conceptos centrales, metodología para su elaboración y actores participantes del proceso

- 2.1 Rol del Estado y actores sociales
- 2.2 Ámbitos de participación (Consejos Federales)
- 2.3 Procesos y Metodología de Planificación Estratégica a emplear: La Lógica Metodológica y la Lógica Participativa del PEA
- 2.4 Dirección Estratégica
  - 2.4.1 Visión
  - 2.4.2 Misión / Ejes Estratégicos
  - 2.4.3 Objetivos
  - 2.4.4 Prioridades Estratégicas
- 2.5 Escenarios futuros más probables
  - 2.5.1 Tendencias
- 2.6 Situación actual
- 2.7 Matriz F.O.D.A.
  - 2.7.1 Análisis F.O.D.A.
  - 2.7.2 Selección de estrategias a partir del F.O.D.A.
- 2.8 Metas
- 2.9 Brechas (situación actual vs situación requerida)
- 2.10 Políticas, programas y acciones para cerrar las brechas
- 2.11 Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial: producto final esperado

3. Guía metodológica para la elaboración del PEA - El método de los 8 pasos

3.1 Introducción
3.2 La Lógica Metodológica
3.2.1 Marco organizador - Guía de preguntas
3.2.2 Cómo está estructurada la presente guía metodológica
3.3 El método de los 8 pasos
3.3.1 Dirección estratégica
3.3.1.1 Visión
3.3.1.2 Misión / Ejes Estratégicos
3.3.1.3 Objetivos
3.3.1.4 Prioridades Estratégicas
3.3.2 Escenarios futuros más probables
3.3.1 Tendencias
3.3.3 Situación actual
3.3.4 Matriz F.O.D.A.
3.3.5 Metas
3.3.6 Brechas (situación actual vs. situación requerida)
3.3.7 Políticas, programas y acciones para cerrar las brechas
3.3.8 Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial: Producto final esperado
4. Esquemas de Organización
4.1 Consejo Federal Agropecuario (CFA - Provincias)
4.2 Consejo Federal Asesor de Ciencia y Tecnología (CFACyT)
4.3 Consejo Federal de Sistema Productivo (CFSP)
4.4 Consejo Federal para el Desarrollo Económico y Social (CFDEyS)
2 4.5 El PEA en las Provincias - Los Consejos Provinciales
4.6 Consejo General
5. Esquemas de Análisis
5.1. Marco Conceptual Integrador (MCI)
5.2. Los Complejos Productivos
5.3. Dimensiones, Variables e Indicadores
5.4. Fines Estratégicos
5.5. Matriz de Situación Actual
6. Bibliografía

El Caso de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

El Documento de Proyecto en este caso se constituyó a partir de una propuesta inicial de programación elaborada por el Equipo Central del Programa de Modernización que incluía, por cada uno de los Proyectos del Programa y teniendo en cuenta un eje estratégico institucional y un eje estratégico de gestión:

Introducción
1. Fundamentos del Programa de Modernización de la HCDN

1.1 Fundamentos ideológicos
1.2 Generación de visión compartida de futuro
1.3 La visión del otro: los actores y el juego social
1.5 La planificación estratégica participativa
1.6 Las capacidades del Estado para poner en marcha procesos de Planeamiento Estratégico

2. Fundamentos Metodológicos

- Organización de las actividades
- Selección de responsables
- Ordenamiento de la información
- Integración de los proyectos

3. Programa de Modernización de la HCDN

3.1 Identificación de los 10 proyectos
3.2 Despliegue de las acciones del Programa y definición de:

- Ejes estratégicos
- Proyecto
- Coordinador
- Subproyectos
- Responsable
- Objetivos
- Actividades
- Situación inicial
- Acciones en marcha
- Acciones a iniciar
- Cronograma

4. Bibliografía

2.6 PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO DE PROYECTO

Tenga en cuenta que…

➔ Es importante en esta instancia generar un espacio de intercambio entre los asistentes orientada a brindar aportes, formular interrogantes y plantear observaciones, teniendo en cuenta un marco metodológico ordenador.

Metodología

2.6.1 Realización de la jornada de presentación y validación del documento de proyecto ante la Unidad Central del PEP

Una vez elaborado el documento inicial del proyecto por parte del equipo central del PEP, el paso siguiente es presentarlo y validarlo ante el consejo consultivo gerencial, o el organismo asesor creado y las autoridades de la organización.

El propósito fundamental es revisar la orientación general del documento en términos de sus valores y fundamentos ideológicos, los pasos a seguir, tiempos de implementación de las acciones propuestas, productos requeridos y las características esperadas del proceso de concreción de los mismos.

La importancia de este paso reside en que, una vez avalados los fundamentos del PEP por parte de las autoridades, el Equipo Central del PEP inicie la fase de implementación participativa del plan.

a. Acciones previas a la jornada

Respecto de la preparación de la reunión, se deberán tener en cuenta los puntos descriptos en el *apartado 2.1.5*, que incluyen aspectos logísticos y operativos para la realización efectiva de las reuniones. Adicionalmente, considerar los siguientes ítems:

- Definición de la agenda. Se propone el modelo 2-I.
- Determinación de los oradores/presentadores de cada sección de la reunión.
- Realización de la minuta, en la que se registren los acuerdos consensuados a cargo de un colaborador con experiencia (ver modelo 2-C).

Modelo 2-I. Agenda para la reunión con el consejo consultivo gerencial y autoridades

Tiempo	*Actividad*
10´	**Apertura** ▪ Palabras de bienvenida ▪ Presentación de los concurrentes ▪ Objetivos, metodología de trabajo
90´	**Trabajo en plenario** ▪ Presentación del documento inicial de proyecto ▪ Instancia de consultas, sugerencias y devolución al documento inicial de proyecto por parte del Consejo Consultivo Gerencial ▪ Registro de los acuerdos alcanzados sobre las mejoras del documento inicial de proyecto ▪ Definición de próximos pasos
10´	**Cierre y conclusiones finales**

Durante la reunión se sugiere utilizar un instrumento de consulta que facilite la sistematización de la totalidad de los aportes realizados durante la misma. A continuación se presenta un modelo.

Modelo 2-J. Instrumento de recolección de aportes para la elaboración del documento de proyecto

Consigna de trabajo

El presente instrumento de trabajo se ha diseñado con el fin de identificar oportunidades de mejora, realizar aportes, propuestas y sugerencias de los actores participantes para enriquecer el desarrollo del documento inicial de proyecto. Este ejercicio está organizado en función de una serie de temas clave, y los aportes deben volcarse teniendo en cuenta la tabla que sigue. Lea detenidamente cada tema en el documento que se adjunta y realice sus aportes en la columna "oportunidad de mejora/ sugerencia":

Ejes	Oportunidad de mejora/ sugerencia
1. Fundamentos del plan	
1.1 Tema 1	
1.2 Tema 2	
1.3 Tema 3	
1.4 Tema N	
2. Plan Estratégico Participativo: Metodología para su elaboración y actores participantes del proceso	
2.1 Marco teórico del PEP	
2.2 La Lógica participativa	

2.3 La lógica metodológica: los 8 pasos
3. Bibliografía

Si considera que el documento debería incluir otro eje o tema, utilice el siguiente espacio para expresar su opinión.

Nota: Este instrumento podría enviarse de manera anticipada a los participantes de la reunión conjuntamente con la versión a trabajar del documento inicial del proyecto, a fin de que los concurrentes puedan completar el instrumento previamente a la reunión presencial.

b. Acciones posteriores a la Jornada

Una vez finalizada la reunión, y a partir de los aportes realizados respecto al documento inicial de proyecto, se construirá la versión con ajustes.

- *Redacción de la versión final del documento de proyecto*

Una vez validada la propuesta del documento de proyecto por las autoridades y el consejo consultivo gerencial, el *equipo de sistematización y redacción*, trabajará en las modificaciones pertinentes generando como producto la versión final del *Documento de Proyecto*.

Producto final esperado

☑ Versión final del documento de proyecto validada por la Unidad Central del PEP.

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

Para la mejora continua del documento de proyecto del PlaNeS, se utilizó el siguiente instrumento con el fin de relevar las oportunidades de mejora y sugerencias por parte de los actores clave: autoridades, integrantes del consejo consultivo gerencial y expertos técnicos del sector.

Instrumento de trabajo para la recolección de aportes al documento del proyecto – PlaNeS

Consigna

El presente instrumento de trabajo se ha diseñado con el fin de identificar oportunidades de mejora, realizar aportes, propuestas y sugerencias de los actores participantes para enriquecer el desarrollo del documento inicial de proyecto para el sector seguros.

Este ejercicio está organizado en función a una serie de temas clave, y los aportes deben volcarse teniendo en la tabla que sigue. Lea detenidamente cada tema en el documento inicial de proyecto que se adjunta y realice sus aportes en la columna "oportunidad de mejora/ sugerencia":

Ejes	Oportunidad de mejora Sugerencia para el sector seguros
Introducción	
1. Fundamentos del plan	
1.1 Los ejes centrales de la política económica argentina	
1.2 El rol del Estado en la regulación de las actividades económicas	
1.3 Función social del seguro	
1.4 Historia del mercado asegurador argentino	
1.5 Situación actual del mercado asegurador	
1.5.1 Descripción de la evolución reciente de la producción	
1.5.2 Comportamiento de los principales ramos del mercado	
1.5.3 Resultados técnicos y financieros	
1.6 Marco jurídico	
1.7 Prioridades estratégicas del PlaNeS	
2. Plan estratégico: Metodología para su elaboración y actores participantes del proceso	
2.1 ¿Qué es la planificación?	
2.2 Principales propósitos del plan en el sector Seguros	
2.3 Planificación Estratégica Participativa	
2.4 Las capacidades del Estado para poner en marcha procesos de planeamiento estratégico participativo	
2.5 Planificación estratégica a emplear: La lógica metodológica y la lógica participativa del PlaNeS	
2.6 La lógica participativa	

Ejes	Oportunidad de mejora
2.7 La lógica metodológica: los 8 pasos	
2.7.1 Paso 1: Dirección estratégica: visión/ misión / fines estratégicos/ valores/ objetivos	
2.7.2 Paso 2: Escenarios futuros más probables	
2.7.3 Paso 3: Situación actual	
2.7.4 Paso 4: Matriz y análisis F.O.D.A.	
2.7.5 Paso 5: Metas	
2.7.6 Paso 6: Brechas (situación actual vs. situación requerida)	
2.7.7 Paso 7: Políticas, programas y acciones para cerrar las brechas	
2.7.8 Paso 8: Plan Estratégico Nacional del Sector Seguros	
3. Bibliografía	

Si considera que el documento debería incluir otro eje o tema, utilice el espacio que sigue para expresar su opinión.

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

En el caso del PEA, una vez elaboradas cada una de las versiones preliminares del Documento de Proyecto, se propuso el siguiente instrumento de trabajo a fin de realizar ajustes y consideraciones.

Instrumento de trabajo para la recolección de aportes al documento del proyecto – PEA

El presente instrumento de trabajo se ha diseñado con el fin de realizar mejoras y ajustes, aportes, propuestas y sugerencias para enriquecer el desarrollo del documento inicial de proyecto para el sector agroalimentario y agroindustrial.

Ejes	Oportunidad de mejora Sugerencia para el sector agroalimentario
1. Fundamentos del plan	
1.1 Fundamentos ideológicos	
1.2 La necesidad de generar una visión compartida de futuro	
1.3 Reconstruir la confianza	
1.4 La visión del otro: los actores y el juego social	
1.4.1 ¿Qué es un actor social?	
1.4.2 Analizando a los actores	
1.4.3 Diseño de estrategias	
1.5 La planificación estratégica participativa	
1.5.1 Planeamiento Normativo	
1.5.2 Planificación Estratégica Situacional	
1.5.3 Planificación Estratégica Participativa	
1.6 Las capacidades del Estado para poner en marcha procesos de Planeamiento Estratégico	
2. Plan estratégico: conceptos centrales, metodología para su elaboración y actores participantes del proceso	
2.1 Rol del Estado y actores sociales	
2.2 Ámbitos de participación (Consejos Federales)	
2.3 Procesos y Metodología de Planificación Estratégica a emplear: La Lógica Metodológica y la Lógica Participativa del PEA	
2.4 Dirección Estratégica	
2.4.1 Visión	
2.4.2 Misión / Ejes Estratégicos	
2.4.3 Objetivos	
2.4.4 Prioridades Estratégicas	
2.5 Escenarios futuros más probables	
2.5.1 Tendencias	
2.6 Situación actual	
2.7 Matriz F.O.D.A.	

Ejes	Oportunidad de mejora Sugerencia para el sector agroalimentario
2.7.1 Análisis F.O.D.A.	
2.7.2 Selección de estrategias a partir del F.O.D.A.	
2.8 Metas	
2.9 Brechas (situación actual vs situación requerida)	
2.10 Políticas, programas y acciones para cerrar las brechas	
2.11 Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial: producto final esperado	
3. Guía metodológica para la elaboración del PEA - El método de los 8 pasos	
3.1 Introducción	
3.2 La Lógica Metodológica	
3.2.1 Marco organizador - Guía de preguntas	
3.2.2 Cómo está estructurada la presente guía metodológica	
3.3 El método de los 8 pasos	
3.3.1 Dirección estratégica	
3.3.1.1 Visión	
3.3.1.2 Misión / Ejes Estratégicos	
3.3.1.3 Objetivos	
3.3.1.4 Prioridades Estratégicas	
3.3.2 Escenarios futuros más probables	
3.3.1 Tendencias	
3.3.3 Situación actual	
3.3.4 Matriz F.O.D.A.	
3.3.5 Metas	
3.3.6 Brechas (situación actual vs. situación requerida)	
3.3.7 Políticas, programas y acciones para cerrar las brechas	
3.3.8 Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial: Producto final esperado	
4. Esquemas de Organización	
4.1 Consejo Federal Agropecuario (CFA - Provincias)	
4.2 Consejo Federal Asesor de Ciencia y Tecnología (CFACyT)	
4.3 Consejo Federal de Sistema Productivo (CFSP)	
4.4 Consejo Federal para el Desarrollo Económico y Social (CFDEyS)	
4.5 El PEA en las Provincias - Los Consejos Provinciales	
4.6 Consejo General	
5. Esquemas de Análisis	
5.1. Marco Conceptual Integrador (MCI)	
5.2. Los Complejos Productivos	
5.3. Dimensiones, Variables e Indicadores	
5.4. Fines Estratégicos	
5.5. Matriz de Situación Actual	
6. Bibliografía	

Si considera que el documento debería incluir otro eje o tema, utilice el espacio que sigue para expresar su opinión.

El Caso de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

Instrumento de trabajo para la recolección de aportes al documento del proyecto – Programa de Modernización

Consigna

El presente instrumento de trabajo se ha diseñado con el fin de identificar oportunidades de mejora, realizar aportes, propuestas y sugerencias de los actores participantes para enriquecer el desarrollo del documento inicial del Programa de Modernización.

Este ejercicio está organizado en función a una serie de temas clave, y los aportes deben volcarse teniendo en la tabla que sigue. Lea detenidamente cada tema en el documento inicial de proyecto que se adjunta y realice sus aportes en la columna "oportunidad de mejora/ sugerencia":

Ejes	Oportunidad de mejora Sugerencia para el Programa de Modernización
Introducción	
1. Fundamentos del Programa de Modernización de la HCDN	
1.1 Fundamentos ideológicos	
1.2 Generación de visión compartida de futuro	
1.3 La visión del otro: los actores y el juego social	
1.5 La planificación estratégica participativa	
1.6 Las capacidades del Estado para poner en marcha procesos de Planeamiento Estratégico	
2. Fundamentos Metodológicos	
3. Programa de Modernización de la HCDN	
3.1 Identificación de los 10 proyectos	
3.2 Despliegue de las acciones del Programa y definición de:	
• Ejes estratégicos	
• Proyecto	
• Coordinador	
• Subproyectos	
• Responsable	
• Objetivos	
• Actividades	
• Situación inicial	
• Acciones en marcha	
• Acciones a iniciar	
• Cronograma	
4. Bibliografía	

Si considera que el documento debería incluir otro eje o tema, utilice el espacio que sigue para expresar su opinión.

2.7 DEFINICIÓN DE ÁMBITOS INSTITUCIONALIZADOS DE PARTICIPACIÓN

Recuerde que…

- Los actores conviven e interaccionan en una realidad compleja y dinámica, son transversales a todo el proceso del PEP, motivo por lo cual definen posicionamientos en todas las etapas del plan en virtud de su cercanía con los fundamentos del mismo.
- La construcción de ámbitos institucionalizados de participación es parte esencial del PEP, dado que permite organizar los aportes de los actores en función de sus intereses y enfoques a partir de los cuales se vinculan con el sector, por lo tanto su diseño es central para el éxito de la implementación del plan.
- El objetivo de estos ámbitos es alcanzar el máximo involucramiento, participación y compromiso de los actores con una visión compartida de futuro. Para ello, se deberá realizar una convocatoria amplia a los actores vinculados al sector identificando aquellos más representativos.

Metodología

2.7.1 Construcción del mapa de actores

Para elaborar un diseño adecuado de los diversos ámbitos institucionalizados de participación, es necesario previamente construir lo que denominamos *mapa de actores*. Esta tarea será realizada en conjunto entre el consejo consultivo gerencial y el equipo central del PEP.

Se trata de una herramienta que nos permita visualizar y analizar la correlación de fuerzas y motivaciones que puede establecerse, a partir de la existencia de varios actores vinculados directa o indirectamente con el sector a planificar.

Un actor es un individuo u organización o conjunto humano con objetivos comunes para presentar posiciones que considera relevantes. En esta línea, los actores pueden formar parte de entidad, corporación o institución del sector público, social, privado, organización no gubernamental o agencia internacional que tenga relación directa o indirecta con el sector.

En este sentido, Matus (1987) al referirse al concepto de planificación estratégica otorga relevancia a la idea de situación, definiéndola como una realidad explicada por un actor social que vive en ella en función de su acción. Para la definición anterior, la realidad aparece con

connotaciones subjetivas: el actor social la explica desde su perspectiva situacional, vale decir, desde la lectura que efectúa de ella a partir de la acción que desarrolla en su espacio.

Sin embargo, no todos los actores tienen el mismo peso específico en términos de capacidad de condicionamiento o definición. Existen actores clave cuya participación es central para el logro del propósito, objetivos y metas del PEP. Tienen el poder, la capacidad y los medios para decidir e influir en campos vitales que viabilicen o no el desarrollo del proyecto. En algunos casos, pueden manifestar un interés directo, explícito y comprometido con los objetivos y propósitos del plan.

Algunas de las características que presentan los actores clave son:

- Forman parte del sector y representan intereses legítimos del grupo.
- Tienen funciones y atribuciones en relación directa con los objetivos del plan
- Disponen de capacidades, habilidades, conocimiento, infraestructura y recursos para proponer, atender y solventar problemas científico - técnicos.
- Tienen capacidad de gestión y negociación con los diversos agentes y/o niveles gubernamentales que permiten construir consensos y acuerdos.

Teniendo en cuenta las consideraciones previas, confeccionar un mapa de actores consiste en analizar las estrategias, instituciones y fuerzas sociales involucradas o potencialmente afectadas (positiva o negativamente). El objetivo de esta etapa es realizar un relevamiento y análisis de los actores vinculados.

La construcción de un mapa de actores no se agota en su identificación, es preciso también contemplar los recursos disponibles de intervención de poder con que cuenta cada uno. Con ello, se pretende realizar un reconocimiento de tensiones, conflictos, formulación de posibles estrategias de cooperación o enfrentamiento.

Para definir qué actores serán considerados estratégicos y cuáles secundarios, se deberán tener en cuenta las prioridades que la Unidad Central del PEP establezca, en función de los vínculos institucionales se pretenda fortalecer.

Este paso tiene como propósito resaltar las características de los actores involucrados, la evolución futura más probable de sus comportamientos, indagar acerca de sus intereses, necesidades y expectativas, así como la imagen que poseen acerca de la organización que impulsa el PEP.

Construir este esquema, permite identificar características específicas propias de los actores, las cuales se deberán considerar para reconocer cuál es el rol que cada uno de ellos cumple al interior de los subsistemas que integren el sector a planificar.

Las tareas para la construcción del mapa de actores son siguientes:

a. Identificación de actores (quién es quién)

- Una pregunta que se debe formular al momento de emprender esta tarea es: ¿quiénes serán los actores involucrados en el sector? Las respuestas estarán íntimamente relacionadas con las características específicas del sector en el que está inmersa la elaboración del PEP.
- Producto esperado: Listado de los actores identificados.

b. Agrupamiento de actores clave por subsistema

El objetivo consiste en identificar cuáles son los subsistemas relevantes para la actividad que desarrolla el sector. El concepto de subsistema, refiere a los diferentes conjuntos de actores que si bien integran el mismo sector, pueden ser clasificados a su interior en función de las redes diferenciadas que se generan según de su actividad.

A modo de ejemplo, y considerando un sector específico como sistema, se presentan posibles agrupamientos de actores (subsistemas):

- Actores del subsistema productivo
  - Proveedores
  - Empresarios
  - Productores
  - Consumidores
  - Otros actores
- Actores del subsistema social
  - Organizaciones no gubernamentales
  - Medios de comunicación
  - Otros actores
- Actores del subsistema científico-tecnológico
  - Universidades
  - Organizaciones científicas
  - Institutos de investigación propios de cada sector/área
  - Otros actores
- Actores subsistema institucional
  - Instituciones gubernamentales
  - Representantes de la articulación público-privada

- Representantes de gobiernos o parlamentos regionales
- Representantes gremiales
- Otros actores

c. Elaboración del mapa

Este proceso incluye la identificación y caracterización, afinidades y diferencias de los actores con respecto a la implementación del PEP. Para realizar este análisis se presenta el modelo 2-K.

Modelo Nº 2-K. Instrumento para la construcción del mapa de actores

Primera parte – Identificación y caracterización de los actores

A partir de los conceptos mencionados, deberán elaborar una matriz de identificación y caracterización de los actores. En ella se detallan algunos de los actores posibles de cada subsistema. La totalidad de los mismos surgirá del análisis que realice la Unidad Central del PEP. Para ello, se requiere:

a. Identificar los actores que forman parte del subsistema.
b. Determinar qué organizaciones, agrupaciones, organismos, cámaras, entidades gremiales o actores representativos interaccionan con el subsistema.
c. Determinar las principales figuras que representan a cada una de las organizaciones identificadas en el punto anterior.
d. Detallar los nombres propios de las voces públicas de dichas organizaciones.
e. Realizar una caracterización de cada actor completando los siguientes campos:
    - *Origen e historia*: surgimiento del actor y hechos que marcan su evolución en el tiempo.
    - *Posición pública*: principales enunciados comunicados públicamente que definen la filosofía del actor.
    - *Actuaciones relevantes*: hechos o situaciones significativas que marcan hitos importantes en su historia.
    - *Visión/misión/propósitos*: definiciones explícitas o implícitas del actor que determinan qué quiere ser, para qué y qué objetivos persiguen.

Matriz de identificación y caracterización de los actores						
Sistema	Quién es quién					
	Organización	Principales referentes	Origen e Historia	Posición pública	Actuaciones relevantes	Visión Misión Propósitos
Productivo	*Actor 1*					
	Actor 2					
	Actor 3					
	Actor 4					
	Actor 5					
Social	*Actor 6*					
	Actor 7					
	Actor 8					
	Actor 9					
	Actor 10					
Científico Tecnológico	*Actor 11*					
	Actor 12					
	Actor 13					
	Actor 14					
	Actor 15					
Institucional	*Actor 16*					
	Actor 17					
	Actor 18					
	Actor 19					
	Actor 20					
N	*Actor 21*					
	Actor 22					
	Actor 23					
	Actor 24					
	Actor 25					

Segunda parte – Afinidades y diferencias entre los actores

El objetivo de esta actividad es construir una matriz de posicionamiento entre actores. Se utiliza un *sociograma* que incluye la representación de apoyos, diferencias o desconocimiento entre los actores.

Teniendo en cuenta la identificación de actores clave:

a. Se completa la matriz que sigue con los signos referidos al apoyo o rechazo de los actores entre sí, teniendo en cuenta que:

   - el signo **(-)**significa diferencia
   - el signo **(+)** indica apoyo
   - el signo **(0)** indica desconocimiento mutuo

b. Una vez confeccionada esta matriz y habiendo ya señalado las afinidades, diferencias y desconocimientos entre los diversos actores, deberán armar los grupos de actores o clústers que compartan afinidades y que formen conjuntos de actores que posiblemente reaccionarán de la misma manera frente a las decisiones que se tomen a nivel estatal. Es importante que dicha afinidad no sea temporaria o circunstancial, sino que sea una afinidad estable.

Matriz de afinidades y diferencias entre actores																											
SubSistemas	Subsistemas																										
	Actores	Productivo					Social					Científico Tecnológico					Institucional					N					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					
Productivo	1																									
	2																									
	3																									
	4																									
	5																									
Social	6																									
	7																									
	8																									
	9																									
	10																									
Científico Tecnológico	11																									
	12																									
	13																									
	14																									
	15																									
Institucional	16																									
	17																									
	18																									
	19																									
	20																									
N	21																									
	22																									
	23																									
	24																									
	25																									

Determinar cuál será el comportamiento de los grupos de actores o clusters identificados previamente en el proceso de planeamiento estratégico participativo, permite visualizar cómo reaccionarían los actores ante la implementación del PEP y cuáles serían sus posibles estrategias desplegadas en el juego.

En este sentido, se propone tener en cuenta elementos clave, que suelen caracterizar y definir el accionar de los actores sociales:

- ***Interés:*** vínculo con el tema en discusión qué está en juego.
- ***Valor:*** relación que tiene el tema con cuestiones importantes relativas a sus principios, ideología, escala de valores.
- ***Peso:*** control de recursos y adhesiones.
- ***Fuerza:*** capacidad de operar y participar en el juego social.
- ***Motivación***: grado de interés y/o necesidad por involucrarse en el tema, en base a la conjugación de intereses y valores planteados en los puntos previos.
- ***Experticia:*** acumulación de destrezas y habilidades demostradas en cuanto al uso, capitalización y aprovechamiento de los recursos en juego.
- ***Soporte cognitivo:*** potencial científico-técnico de los recursos que controla, saber específico del que dispone, que lo posiciona de un modo especial en el tratamiento del tema en cuestión.

Para definir el comportamiento de los actores, se debe incluir necesariamente el análisis de la historia de sus actuaciones, esto no es otra cosa que un seguimiento de su trayectoria, identificándose, en definitiva, el conjunto de capacidades de producción y sus invarianzas. La recuperación de tales trayectorias supone construir un soporte fáctico al conocimiento que se tiene de ese actor, entender estos elementos permite visualizar determinados contextos, escenarios y los posibles cambios en su accionar.

A modo de ejemplo, se podrán considerar los siguientes temas:

- Alianzas realizadas en el pasado.
- Valores encarnados en esas alianzas.
- Conocimiento de la situación.
- Recursos controlados.
- Fracasos.
- Jugadas valiosas.

Se define el comportamiento de los actores a través de dos componentes, la motivación y el peso:

- La motivación es la combinación del interés y el valor que le asigna el actor a los escenarios identificados que afectan a su sector, siendo el interés la posición que

asume el actor en el juego y valor la importancia que el actor asigna a las oportunidades y amenazas de los escenarios.

- El peso consiste en las capacidades y/o los recursos con los que cuenta cada actor para influenciar en el subsector.

Para completar la matriz de comportamiento de actores:

a. A partir de los grupos de actores identificados en la *matriz de identificación y caracterización de actores*, seleccione los grupos de actores más relevantes en función de la importancia que tiene su intervención en el subsistema al cual pertenece.. Escríbalo en la fila de grupos de actores.

b. Identifique la motivación, conformada por el interés, el valor y el peso para cada uno de estos actores, respetando las categorías especificadas a continuación:

   - *Interés* (posición que asumiría el actor respecto a la implementación del PEP)
     - Apoyo
     - Rechazo
     - Indiferencia
   - *Valor* (importancia que el actor asignaría frente a la implementación del PEP)
     - Alto
     - Bajo

   - *Peso* (influencia del actor en el sector)
     - Fuerte
     - Débil

Matriz de comportamientos de actores												
Implementación del PEP	**Grupo de actores 1**				**Grupo de actores 2**				**Grupo de actores N**			
	Actor	**Motivación**		**Peso**	**Actor**	**Motivación**		**Peso**	**Actor**	**Motivación**		**Peso**
		Interés	**Valor**			**Interés**	**Valor**			**Interés**	**Valor**	
Afindad	1											
	2											
	N											
Rechazo	1											
	2											
	N											

Cuarta parte – Apoyos y rechazos a la implementación del PEP

Para construir las matrices de apoyo y rechazo de los actores deberán ubicar en ellas a los principales grupos de actores identificados previamente. Tenga en cuenta que cada grupo de actores tendrá un comportamiento diferencial.

Para completar las matrices:

a. Establezca si un cluster de actores brinda apoyo o rechazo la implementacion del PEP. Si brinda apoyo, deberán ubicarlo en la matriz de apoyos y si presenta rechazo, deberán ubicarlo en la matriz de rechazos.
b. Una vez situados todos los clusters en las matrices mencionadas, determine el peso que tiene cada uno de ellos a partir de dos categorías: alto y bajo.
c. Defina el valor que tiene cada grupo de actores, es decir, la importancia que asigna cada uno de ellos a la implementacion del PEP a partir de dos categorías: alto y bajo. La categoría de alto valor sólo se aplica cuando el actor está dispuesto a movilizar sus recursos a favor o en contra de la implementacion del PEP.
d. Para construir las matrices, ubiquen a los comportamientos de los clusters de actores en los cuadrantes correspondientes.

MATRIZ DE APOYO			
		Peso	
		Débil	Fuerte
Valor	Alto		
	Bajo		

MATRIZ DE RECHAZO			
		Peso	
		Débil	Fuerte
Valor	Alto		
	Bajo		

2.7.2 Conformación de foros como ámbitos de participación del PEP

Las instancias participativas en el desarrollo del PEP son espacios destinados a facilitar el juego ordenado de los actores con normas de funcionamiento y relaciones de interacción previamente establecidas, las cuales deberán ponerse en marcha a partir del despliegue de un conjunto de estrategias de interacción con reglas claras, estables y coherentes.

En el marco de este trabajo, a dichos ámbitos se los denomina *foros*, y funcionarán como un espacio de encuentro, diálogo e intercambio de conocimientos y experiencias que fomenten la colaboración conjunta y la participación de los actores en la toma de decisiones generando efectos sinérgicos.

A partir de la construcción del mapa de actores, se propone de manera general agruparlos en función de los siguiente clusters, pudiéndose ampliar esta clasificación de acuerdo al sector:

- *Foro social:* conformado por todos aquellos actores representativos de economías familiares, ONG's relacionadas con el sector y toda organización vinculada a la tarea diaria desplegada por las organizaciones vinculadas.

- *Foro económico:* constituido por todos aquellos actores representativos del sector económico vinculado con los distintos niveles o eslabones, asociaciones gremiales, empresariales, y otras asociaciones relevantes.

- *Foro científico tecnológico:* conformado por todos aquellos actores expertos en temáticas especificas vinculadas con el sector de carácter nacional o internacional, que puedan aportar una mirada macro del sector. Se podrá incluir a Universidades públicas y privadas e institutos y organismos especializados.

- *Foro institucional:* formado por actores representativos de las diversas instancias gubernamentales y personal involucrado con el organismo responsable de la aplicación del plan. Este último estará desagregado a su vez en dos:

    - Inter-institucional: conformado por representantes de las diversas instituciones y organismos gubernamentales.
    - Intra-institucional: conformado por personal técnico y operativo de la estructura organizacional.

Cada uno de los foros deberá definir mecanismos participativos propios (reuniones, talleres, funcionamiento de submesas, entre otros).

2.7.3 Validación del mapa de actores y foros por parte de las autoridades

La construcción de los ámbitos de participación y el mapa de actores elaborados por el Equipo Central de PEP deberá ser validada por el resto de los integrantes de la Unidad Central. En caso de existir sugerencias y/o modificaciones, se deberán realizar las correcciones pertinentes y se volverá a presentar para su validación.

Producto final esperado

- ☑ Actores estratégicos y secundarios identificados.
- ☑ Mapa de actores definido y validado.
- ☑ Espacios institucionalizados de participación conformados y validados.

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

En el caso de la SSN, se dispuso la conformación y coordinación de cinco foros, que agrupan a los siguientes actores:

- *Foro económico asegurador*
  - Federación de Asociaciones de Productores Asesores de Seguros de la Argentina (FAPASA).
  - Aseguradores del Interior de la República Argentina (ADIRA).
  - Asociación Argentina de Cooperativas y Mutualidades de Seguros (AACMS).
  - Asociación Argentina de Compañías de Seguros (AACS)
  - Asociación Argentina de Liquidadores y Peritos de Seguros (A.A.L.P.S.)
  - Asociación Argentina de Productores Asesores de Seguros (AAPAS)
  - Asociación de Administradores de Riesgos de la República Argentina (ADARA)
  - Asociación de Aseguradores Argentinos (ADEAA)
  - Asociación de Aseguradores de Vida y Retiro de la República Argentina (AVIRA)
  - Cámara Argentina de Aseguradoras de Riesgo Ambiental(CAARA)
  - Cámara Argentina de Reaseguradores (CAR)
  - Centro de Experimentación y Seguridad Vial (CESVI Argentina)
  - Unión de Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (UART)

- *Foro Intra-institucional*: (Gerencias, Subgerencias y áreas de la Superintendencia de Seguros de la Nación SSN)
  - Gerencia Técnica y Normativa
  - Subgerencia Técnica
  - Subgerencia de Normas
  - Gerencia de Asuntos Jurídicos
  - Subgerencia de Asuntos Contenciosos
  - Subgerencia de Dictámenes
  - Subgerencia de Liquidaciones
  - Gerencia de Evaluación
  - Subgerencia de Evaluación de Seguros Patrimoniales
  - Subgerencia de Evaluación de Entidades de Personas y Reaseguradoras

- Gerencia de Autorizaciones y Registros
- Gerencia de Administración y Operaciones
- Subgerencia de Administración y Operaciones
- Subgerencia de Informática
- Gerencia de Estudios y Estadísticas
- Gerencia de Inspección
- Subgerencia de Inspección de Entidades de Seguros Patrimoniales
- Subgerencia de Inspección de Entidades de Seguros de Personas
- Unidad de Auditoría Interna
- Subgerencia de Relaciones con la Comunidad
- Coordinación de Prevención y Control de Lavados Activos y Financieros del Terrorismo

- *Foro Inter-institucional*
  - Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.
  - Ministerio de Educación de la Nación.
  - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

- *Foro social* (sindicatos, asociaciones de consumidores)
  - Asociación de Defensa de los Consumidores y Usuarios de la Argentina (ADECUA).
  - Asociación de Defensa del Asegurado (ADA).
  - Asociación Protección Consumidores del Mercado Común del Sur (PROCONSUMER).
  - Consumidores Argentinos.
  - Cruzada Cívica.
  - Protección a los Consumidores y Usuarios de la República Argentina (PROCURAR).
  - Sindicato del Seguro de la República Argentina.
  - Unión Argentina para la Defensa del Consumo.
  - Unión de Usuarios y Consumidores (UUC)

- *Foro científico tecnológico*
  - Actuarios.
  - Juristas.
  - Otros especialistas y profesionales vinculados al sector.

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

La lógica participativa en el caso del PEA, se desarrolló a partir de cuatro Consejos Federales se constituyeron como espacios de participación, y utilizaron como mecanismo participativo el encuentro en jornadas y talleres y en algunos casos, se desarrolló trabajo en mesas (subsectoriales, regionales, provinciales y temáticas), las cuales agruparon los actores en función de las características de cada uno de ellos, en pos de promover su involucramiento y compromiso.

El trabajo realizado en cada ámbito específico le ha dado una impronta federal y participativa. Federal, por la contribución específica de las todas las Provincias que componen el territorio nacional, sin excepción, desde una visión local y regional. Participativa, por la conjunción de la opinión de una gran cantidad de actores que fueron convocados a contribuir a la elaboración del Plan en esta etapa.

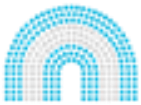
El *Consejo Federal Agropecuario (CFA – Provincias)* conformado por las áreas agropecuarias y pesqueras gubernamentales de las 23 provincias y la Cuidad Autónoma de Buenos Aires. El CFA constituye la instancia provincial en la construcción del Plan.

El *Consejo Federal Asesor de Ciencia y Tecnología (CFACyT)* se encuentra formado por 53 facultades pertenecientes a universidades nacionales, públicas y privadas, a lo largo de todo el territorio nacional, por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), demás organismos descentralizados dependientes del MAGyP y los organismos internacionales: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

El *Consejo Federal del Sistema Productivo (CFSP)* se convirtió en la instancia para la participación de las cadenas de valor agroalimentarias y de todos sus eslabones. Más de 140 cámaras empresariales formaron parte del proceso de elaboración del documento.

El *Consejo Federal para el Desarrollo Económico y Social (CFDEyS)* está compuesto por aquellas entidades de la sociedad civil que representan intereses sociales, ambientales, territoriales e institucionales acerca de cuestiones de carácter público en relación con el Sector Agroalimentario y Agroindustrial.

El PEA también planificó convocar al *personal técnico de su estructura central* y al que trabaja en sus organismos descentralizados a participar de manera articulada.



El Caso de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

En el caso del Programa de Modernización de la HCDN la premisa fue que, a través de una participación activa y consecuente, todos los empleados formaran parte de la concreción del plan de modernización de la Cámara. Para ello, entre los actores sociales identificados se encuentran:

- *Autoridades de la HCDN.*
- *Diputados.*
- *Secretarios y Jefes de Bloque.*
- *Personal Técnico de Comisiones y la totalidad del personal legislativo de la HCDN.*
- *Universidades Nacionales*
- *ICAP.*

2.8 GENERACIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA: JORNADAS DE LANZAMIENTO PÚBLICO DEL DISEÑO PLAN

Metodología

2.8.1 Realización de jornada de lanzamiento dirigida a integrantes de la organización

El lanzamiento público del PEP tiene el objetivo de comunicar, involucrar y comprometer a los actores del sector con su implementación. Se realiza en dos instancias de trabajo, una interna y otra externa a la organización.

Es muy importante garantizar que el lanzamiento público de la presentación del PEP tenga un carácter ampliamente participativo dado se espera propiciar el aporte de los actores y recolectar nuevos insumos para enriquecer el proceso de planificación.

Como se ha desarrollado en el apartado 2.1.5 respecto a la planificación de aspectos logísticos y operativos para la realización de la jornada, nos centraremos a continuación en aquellos aspectos referidos a la presentación del proyecto del PEP a los integrantes de la organización, a fin de iniciar un proceso de involucramiento e intercambio orientado a la elaboración de dicho plan de manera participativa.

En esta instancia, deberá estar presente todo el personal de la organización involucrada directa o indirectamente con la implementación del PEP, desde agentes de carácter operativo hasta aquellos que se desempeñan en instancias de decisión intermedias y autoridades. Su participación es determinante, ya que de ellos depende la puesta en marcha de los procesos operativos de implementación del plan.

a. Acciones previas a la Jornada

- Para la organización de la jornada ver aspectos logísticos y operativos en el apartado 2.5.
- Diseño de instrumento de participación: utilizando el modelo 2-J. Instrumento de recolección de aportes para la elaboración del documento del proyecto, con los ajustes correspondientes en función al contenido específico del documento de proyecto.
- Propuesta agenda para el desarrollo de la jornada:

Tiempo	*Actividad*
30´	**Acreditación**
15´	**Inauguración oficial** ▪ Palabras de bienvenida a cargo de autoridades.
10´	**Aspectos organizativos de la jornada** ▪ Objetivos, agenda y metodología de trabajo.
N´	**Presentación del PEP** ▪ Exposición de principales contenidos del PEP. o Presentación del marco conceptual desarrollando los principales aspectos de las lógicas metodológica y participativa, mecanismos de participación de los actores definiendo claramente que se espera de ellos. o Mapa de procesos. o Cronograma de actividades.
45´	**Instancia participativa para recolectar aportes sobre el documento inicial de proyecto**. ▪ Solicitud de aportes y sugerencias a través de instrumento de trabajo diseñado (modelo 2-J). ▪ Espacio de trabajo en grupos/mesas. **Espacio de preguntas y síntesis** ▪ Espacio abierto a consultas. ▪ Principales conclusiones y síntesis.
10´	**Próximos pasos y cierre** ▪ Anuncio de los próximos pasos. ▪ Palabras de cierre a cargo de autoridades.

b. Acciones posteriores a la jornada

- Envío de instrumento de trabajo de manera digital y seguimiento de su recepción.
- Sistematización de los aportes realizados por los actores.
- Elaboración de síntesis de los aportes realizados.
- Actualización de página web (incorporar información y productos parciales).

2.8.2 Realización de jornada de lanzamiento dirigida a actores externos a la organización

El lanzamiento público del plan estratégico participativo se realiza con el objetivo que los actores externos vinculados al sector conozcan la importancia de elaborar el plan de manera colectiva, se familiaricen con sus premisas y se involucren en su implementación.

A fin de organizar la jornada, se deberá tener en cuenta lo desarrollado en el *apartado 2.8.1*.

2.8.3 Redacción de la versión final del documento de proyecto del PEP

Una vez finalizadas las jornadas de lanzamiento público de presentación del PEP, y a partir de los aportes recibidos por parte de los actores internos y externos a la organización, se deberá construir una nueva versión que incluya las modificaciones pertinentes, obteniéndose la versión final del *Documento de Proyecto*.

2.8.4 Validación de la versión final del documento de proyecto del PEP

Una vez construida la propuesta final del documento de proyecto, la Unidad Central del PEP validará los cambios realizados.

Producto final esperado

- ☑ El diseño de plan estratégico participativo lanzado públicamente.
- ☑ Actores internos y externos involucrados y con conocimiento de las pautas previstas para la implementación del PEP.
- ☑ Documento de proyecto validado.

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

En el caso de la SSN se presentó el siguiente programa del lanzamiento del PlaNeS:

Objetivos de la jornada

- Presentar a los participantes el proyecto del Plan Estratégico del Sector Seguros con el fin de iniciar un proceso de involucramiento con el mismo.

- Generar un espacio de intercambio orientado a brindar aportes, formular interrogantes, plantear observaciones y puntos de vista; con miras a comprender y apropiarse del Proyecto.

Agenda

Tiempo	*Actividad*
15´	***Apertura de la Jornada***
60´	***Presentación del Plan Estratégico*** ▪ Presentación del Proyecto del Plan Estratégico y del equipo técnico. ▪ Exposición de los principales lineamientos y metodología del Plan.
120´	***Trabajo en mesas*** ▪ Por medio de un ejercicio participativo, los asistentes realizaron un intercambio de opiniones a partir de las presentaciones iniciales. Se orientó la interacción mediante la formulación de preguntas, observaciones, identificación de puntos críticos, estudios e información disponible, etc. ▪ Se realizó una síntesis por mesa para compartir posteriormente en plenario ▪ Los participantes se dividieron en subgrupos de 8 personas aproximadamente por mesa de trabajo. ▪ Para facilitar el intercambio entre los miembros de las mesas, se diseñó un ejercicio participativo. ▪ Instrumento para orientar el dialogo entre los asistentes a partir de las presentaciones realizadas sobre el plan estratégico. • En plenario cada mesa expuso su producción grupal, compartiendo sus aportes realizados.
15´	***Intervalo***
60'	***Puesta en común en plenario*** ▪ Presentación de las producciones de las mesas ▪ Intercambio y conclusiones.
10'	***Cierre de la jornada*** ▪ Definición de próximos pasos ▪ Cierre de la actividad

En cumplimiento con las etapas pautadas para la elaboración de PlaNeS, tuvo lugar la primera de una serie de reuniones de trabajo que constituyeron el "lanzamiento público de PlaNeS". Allí, se destacó la importancia de elaborar el plan de manera colectiva con el firme propósito de revalorizar el mercado asegurador en el país, convocando a todos los actores vinculados al sector seguros. Adicionalmente, se señaló que para concretar los objetivos pautados el proceso estaba basado en dos racionalidades convergentes, una metodológica y la otra participativa; las cuales fueron presentadas a los participantes junto con el cronograma de trabajo.

La incorporación del sitio PlaNeS a la intranet de la SSN facilitó y agilizó el acceso permanente de todos los actores internos -empleados de la SSN que integran el foro institucional- a los documentos de consulta del Plan, materiales e instrumentos vinculados a cada paso metodológico, como así también a la sistematización de aportes de todos los actores participantes y nuevas versiones de trabajo de los distintos componentes del Plan.

Al mismo tiempo, se creó una cuenta de correo institucional con el fin de lograr una comunicación fluida y sistemática con los actores externos integrantes de los foros científico tecnológico, económico asegurador y social.

Con posterioridad a las jornadas de lanzamiento interno, el personal tuvo a disposición el material correspondiente a la sistematización de aportes resultantes de las jornadas. Se incorporaron a la intranet diversos documentos de trabajo que consolidaban los pasos del PlaNeS trabajados colectivamente.

Por otra parte, desde la cuenta del PlaNeS se enviaron los mismos documentos a los actores externos de los foros científico tecnológico, económico asegurador y social, los cuales hicieron su devolución completando un ejemplar por organización.

La recolección de los aportes, observaciones y sugerencias de los actores participantes se realizó a través del envío de instrumentos diseñados específicamente para ello.

Estos instrumentos constituyeron una primera versión de trabajo. Las nuevas versiones se fueron realizando siguiendo una metodología basada en la participación permanente y la mejora continua, según los aportes de todos los asistentes convocados al proceso de elaboración del Plan.

Finalmente, fueron conformadas cinco comisiones internas de trabajo con profesionales de la SSN y especialistas del sector con el objetivo de evaluar los principales ejes del sector seguros y elaborar líneas de acción y/o políticas para el mismo. Las comisiones mencionadas se reunieron sistemáticamente a lo largo de todas las etapas del proyecto.

Documento del proyecto PlaNeS

La sistematización de los aportes y su inclusión en la versión final dio como resultado el documento de proyecto del Plan Nacional Estratégico del Seguro, que se encuentra en el *ANEXO 2.1*.

El proceso de presentación interna del PEA, incluyó varias convocatorias. El primer paso para el lanzamiento del PEA fue la realización de una jornada que contó con la asistencia de más de 200 participante, su objetivo fue involucrar internamente a la participación del Plan. En dicha instancia, se trabajó internamente sobre las primeras versiones de Visión y Misión integrando la conformación de las Mesas Subsectoriales, integrantes del Ministerio, de los organismos descentralizados (INTA, SENASA, ONCCA, entre otros) y de los organismos internacionales (IICA, PNUD, CEPAL, FAO).

Con el propósito de entrenar líderes y sublíderes de las Mesas, se realizó la presentación de la Lógica Metodológica y Participativa a los miembros de las Mesas Subsectoriales del PEA, realizando un entrenamiento específico sobre los instrumentos que conforman el Plan.

Se realizó un ciclo de reuniones preparatorias con Universidades, se llevaron a cabo una serie de encuentros con el fin de presentar el Plan a las instituciones académicas, para ir conformando el Consejo Federal Asesor de Ciencia y Tecnología (CFACyT).

Se realizaron jornadas con los formadores y facilitadores del Plan, con el objeto de dar apoyo, asistencia y seguimiento a las Provincias en la implementación del PEA, con este objetivo se conformó un equipo de Formadores Nacionales quienes constituyeron el vínculo principal entre las provincias y el equipo central del PEA.

En paralelo, se convocó a 115 Facilitadores Provinciales (1 facilitador principal y 1 facilitador para cada uno de los 4 Consejos Federales) quienes, apoyados por los Formadores Nacionales, fueron los responsables directos de implementar el PEA en cada provincia. Además, capacitaron en la Lógica Metodológica y desarrollaron la Lógica Participativa, realizando la convocatoria de los diferentes actores en cada paso del Plan.

Se realizó un acto de Lanzamiento Nacional del PEA y posteriormente se realizaron presentaciones particulares en diferentes provincias.

Documento del proyecto PEA

La sistematización de los aportes y su inclusión en la versión final dio como resultado el documento de proyecto del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial, que se encuentra en en el anexo 2.2 Documento de proyecto PEA - versión final.

El Caso de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

En el caso del Programa de Modernización de la HCDN se realizó una primera jornada en la que fueron invitados legisladores, universidades, autoridades del poder ejecutivo y funcionarios de la HCDN.

A diferencia del PEA y PlaNeS, el evento inicial fue protocolar por las características propias del proyecto. En dicho evento se procedió a firmar un convenio entre la HCDN y los rectores de las universidades invitadas, con el objetivo de que dichas instituciones aporten capacidades y experiencias para cada uno de los 10 proyectos clave de la Modernización.

Posteriormente a este evento se realizaron diversas actividades que permitieron el involucramiento paulatino de las diferentes instancias políticas y administrativas de la HDCN: jornadas de conocimiento, talleres de liderazgo, planeamiento estratégico retrospectivo, etc.

Dado que el caso de la HCDN es particular, al no ser un plan estratégico sectorial, la experiencia desarrollada con sus etapas, actores e instrumentos será presentada en el **Anexo 2.3 El Caso del Programa de Modernización de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación**.

Si bien las estrategias utilizadas han sido similares en los tres planes, los productos obtenidos difieren en el Programa de Modernización ya que priorizó lo institucional y los vínculos con la sociedad en general a través de los ya mencionados 10 proyectos clave.

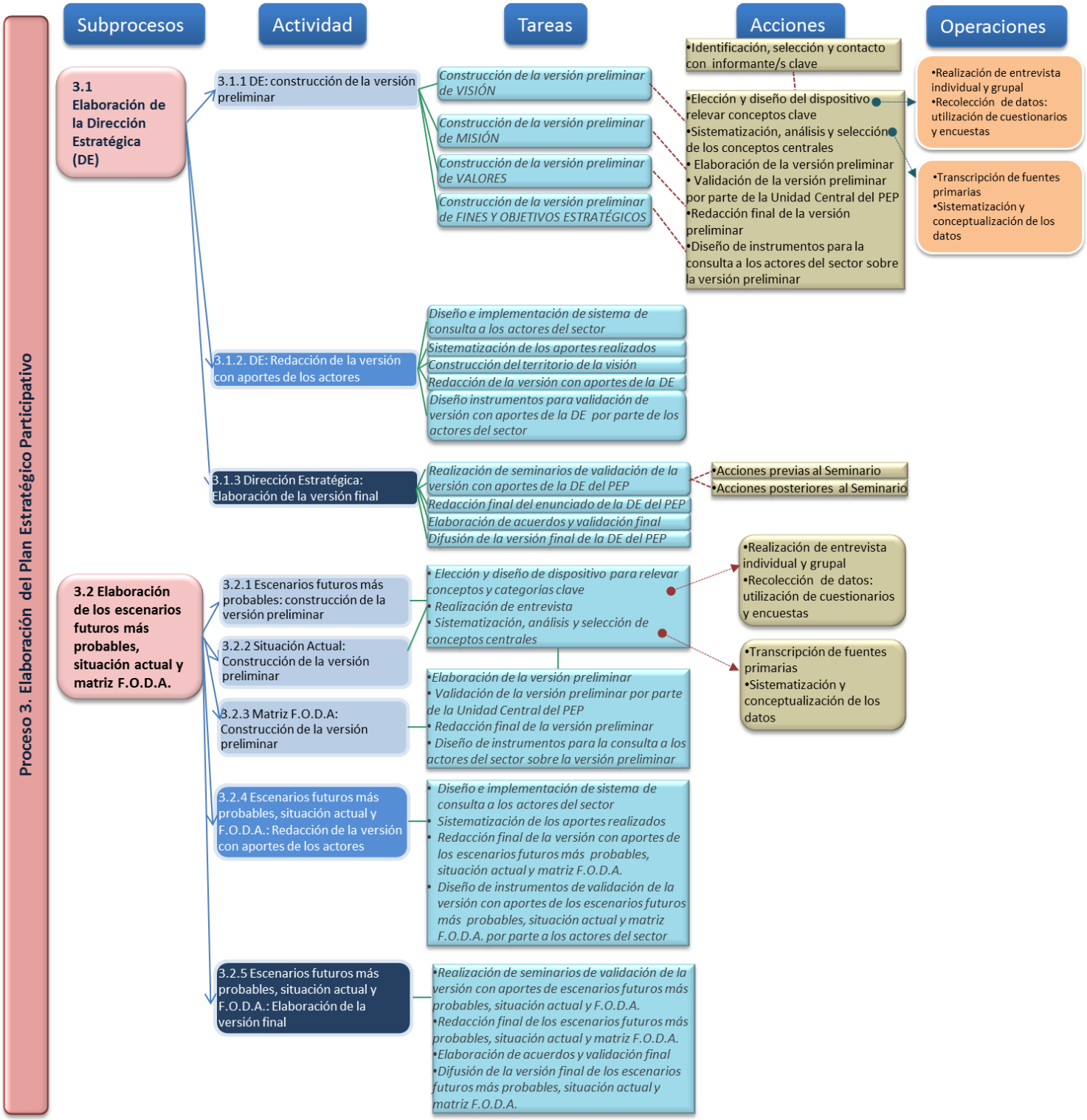
Capítulo 3

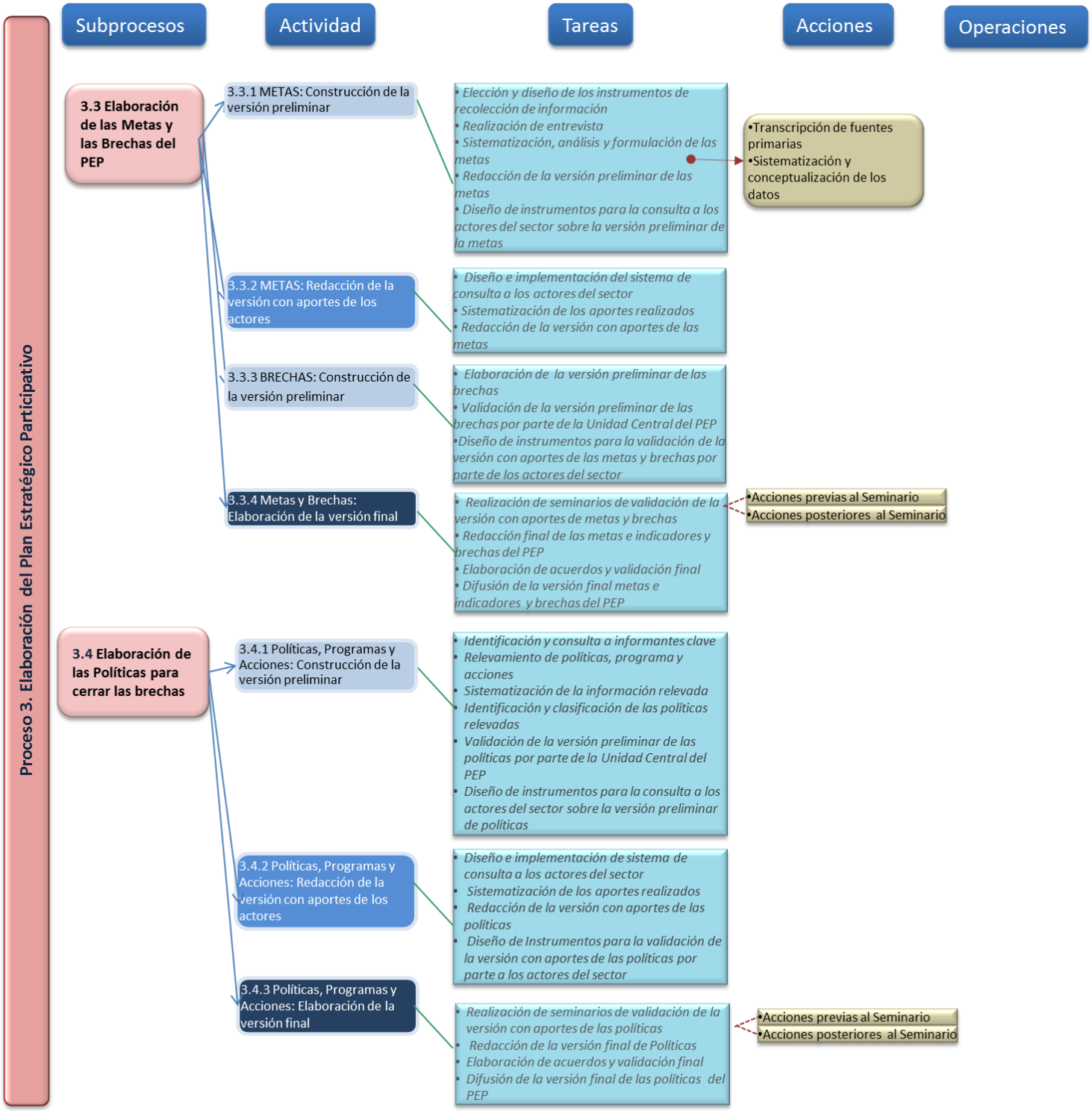
Elaboración del Plan Estratégico Participativo

En el presente capítulo, se incluye el desarrollo del *Proceso Tres: La elaboración del Plan Estratégico Participativo.*

El *Capítulo Tres* define los pasos a seguir para la elaboración del plan estratégico participativo. Aquí se despliegan subprocesos y actividades destinadas a la formulación de orientaciones estratégicas, definiciones sobre visión, misión y valores, identificación de fines y objetivos, elaboración de escenarios futuros más probables, diagnóstico de situación actual así como su correspondiente matriz F.O.D.A., fijación de metas y formulación de políticas. Asimismo, se incluye una descripción y modelos de todas aquellas herramientas metodológicas que permiten poner en marcha la lógica participativa.

Gráfico 3.1 Mapa del Proceso 3: Elaboración del Plan Estratégico Participativo





Fuente: Elaboración propia

Un plan estratégico participativo facilita el involucramiento de la ciudadanía en la planificación, invitando a apropiarse de los desafíos que todo plan estratégico implica. Se trata de un proceso de reflexión sistemática destinado a identificar la brecha existente entre una situación requerida a futuro y una situación actual, teniendo en cuenta escenarios futuros más probables y elaborando políticas, programas y acciones destinados a reducirla.

Recuerde que…

- La conjunción de los ocho pasos de la lógica metodológica y de los seis pasos de la lógica participativa dará como resultado un plan estratégico participativo. Estos pasos deberán ser empleados en todas las instancias de participación de actores a lo largo del proceso de elaboración y puesta en marcha.

- Esta combinación asegura la obtención de un plan coherente y acordado con los actores, lo que permitirá generar no es solo involucramiento sino también compromiso en su implementación como resultado de la construcción de una visión compartida.

3.1 ELABORACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Recuerde que…

- *La dirección estratégica* señala el horizonte, el rumbo hacia dónde vamos y el lugar hacia el cual nos dirigimos. Se compone de: el territorio de la visión que permite construir una visión compartida, la misión, los valores, los fines estratégicos y objetivos.

- En el marco de la dirección estratégica, los *valores* permiten formar un núcleo alrededor del cual se estructuren los motivos, los esfuerzos y acciones de todos los actores del Sector y eso es lo que posibilitará viabilizar una visión compartida de futuro.

- La *visión* compartida se define como la identidad futura y es producto de los consensos alcanzados en el *territorio de la visión.* Este concepto alude a un esquema metodológico que sintetiza los múltiples aportes de los actores participantes, a través de los cuales se construyen territorios comunes que ponen de manifiesto los intereses particulares que producen tensiones expresadas por los distintos actores.

- La *misión* se despliega en una serie de *fines estratégicos* que orientan las acciones y enlazan lo deseado con lo posible. Estos fines estratégicos se desagregan en un conjunto de objetivos permitiendo operacionalizar aquello descripto en la misión.

- Los *objetivos* deben ser realistas, concretables, definidos de manera clara y precisa, flexibles y adaptables, con resultados medibles de acuerdo a la disponibilidad de recursos y a los efectos que se desea lograr. Son la base para la definición de indicadores que permitirán establecer cursos de acción y luego monitorear y evaluar resultados.

Metodología

3.1.1 Dirección Estratégica: construcción de la versión preliminar

La elaboración y validación de la *versión preliminar* de los componentes de la *dirección estratégica* será liderada por el equipo central del PEP, responsable de diseñar e implementar los instrumentos necesarios para la formulación de la versión preliminar.

3.1.1.1 VISIÓN: Construcción de la versión preliminar

Recordemos que la *visión* es una *idea fuerza* que se ubica en un horizonte temporal lejano y describe una situación futura deseada. La *visión* se construye respondiendo a la pregunta QUÉ: *¿Qué queremos ser? ¿Qué valores queremos representar? ¿Cuál es la identidad que pretendemos? ¿Cuál es nuestra situación ideal?*

Para concretar esta tarea se deberán transitar una serie de tareas que se desarrollan a continuación.

a. Identificación, selección y contacto con el/los informante/s clave

Para construir la versión preliminar de la visión, será necesario recurrir a "*informantes clave*". Los informantes clave son individuos o grupos de individuos que por sus tareas y vivencias son capaces de aportar información relevante del sector, así como "abrir puertas" y generar vínculos de confianza con otros actores estratégicos.

En primera instancia, la tarea será identificar y seleccionar actor/es que tendrá/n el rol de informantes clave.

Se consideran informante/s clave/s a aquella/s persona/s que:

- Sean confiables y reconocidos por sus pares, autoridades y subordinados en la organización.
- Tengan información privilegiada sobre el tema que es de nuestro interés; en este caso, deberán tener visión estratégica, conocimiento del sector y de sus características internas y externas, entre otros.
- Sean aceptados y/o designados por las autoridades de la organización y/o por el Consejo Consultivo Gerencial.
- Posean conocimiento técnico específico sobre el sector.

b. Elección y diseño del dispositivo para relevar conceptos clave

Paralelamente a la selección y contacto con los informantes clave, será importante diseñar una herramienta apropiada para el relevamiento de información.

En función del tipo de información que se pretenda relevar, se podrán seleccionar algunos de los siguientes dispositivos: entrevista individual, entrevista grupal, *focus group*, y/o herramientas de recolección de datos tales como cuestionarios y encuestas.

▪ Realización de entrevista individual y grupal

Al momento de realizar la entrevista, es importante explicar el objetivo de la misma y aclarar las dudas al respecto. Si son entrevistas grupales pautar un tiempo límite de trabajo en grupo o de exposición individual. El lugar en el cual se realizará la entrevista es muy importante, dado que hay que asegurar un ambiente privado y sin distracciones.

Se sugiere consultar si se puede grabar la entrevista. En caso de no tener la aprobación, se deberá contar con personal auxiliar que tome nota de las respuestas, de manera que el entrevistador esté focalizado en la vinculación con el entrevistado.

Para poder realizar una entrevista técnicamente más adecuada, aquel que realice las preguntas debe tener compromiso con el rol que asume, generar empatía con los entrevistados y estar dispuesto a la escucha y el diálogo.

La empatía es una habilidad comunicacional esencial para transmitir de manera eficaz aquellos contenidos que consideramos importantes. Debe estar acompañada por:

- *El contacto y el control visual:* El contacto visual permite interpelar al otro y afianza en los participantes su protagonismo en tanto destinatarios del mensaje.
- *El manejo de la voz*: es importante utilizar distintos tonos de voz para diferentes momentos de la actividad, esto permite mantener la atención y genera entusiasmo en los participantes.
- *Los gestos*: no sólo la voz sirve para transmitir mensajes y contenidos, ésta va acompañada del cuerpo y los gestos, y es importante que coincidan.
- *La escucha empática*: implica comprender cómo piensa y ve las cosas el otro, entender sus sentimientos y su paradigma para poder encontrar un mismo canal de diálogo.

Es importante también, tener en cuenta el rol de entrevistador, quien debe:

- Ser neutral durante la entrevista, para no condicionar las respuestas de los entrevistados.
- Poseer la habilidad de analizar y relacionar lo que exprese el informante con las preguntas para evitar repreguntar lo que ya ha respondido. En caso de que se quiera repreguntar, será para ahondar o clarificar los conceptos que el sujeto ha hecho referencia.
- Guiar la conversación para indagar los aspectos que deseamos conocer.

Entrevista individual. Aspectos prácticos a tener en cuenta:

- Se entrevistará cada informante clave en forma individual, permitiendo una relación directa y mayor reciprocidad a la hora de contestar las preguntas de la guía.
- Se debe considerar que para realizar una entrevista de calidad debemos poseer tiempo y recursos necesarios Debemos estimar una duración promedio de dos horas; esto podrá variar dependiendo de la habilidad del entrevistador para preguntar y repreguntar sobre los aspectos que resulten más interesantes, así como del poder de síntesis o de ampliación de temas por parte del entrevistado. El objetivo es que el

informante se explaye; para ello es imprescindible generar lazos de confianza, así como buscar un ámbito donde éste se sienta cómodo para la realización de la entrevista.

- Es una técnica válida para aplicar en caso que los que los informantes clave sean pocos o se cuente con tiempo suficiente y un gran número de recursos humanos; por ello sugerimos la presencia de dos entrevistadores por cada informante. Ello permitirá que uno pueda formular las preguntas y repreguntar, mientras que la otra persona podrá hacer un buen registro de la entrevista.
- En ocasiones, esta técnica puede ser complementaria de alguna otra herramienta, a fin de revisar y/o ampliar la información recolectada.
- Es importante para la realización de entrevistas individuales, elaborar previamente una guía de preguntas que permita orientar y organizar la entrevista, en función de las distintas categorías de las variables en la que interesa indagar, en el modelo 3-A se pueden ver algunas preguntas.

Modelo 3-A. Guía de preguntas para la identificación elementos de la visión

Visión		
	Identidad	¿Cuáles son los aspectos que considera como positivos que tiene el sector/organización en la actualidad?
		¿Cuáles son los aspectos que el sector/organización debería mejorar?
		¿Cuáles son las características que diferencian al sector/organización, de forma positiva o de mejora de otros?
		¿Con qué sectores/ organizaciones se podría identificarse? ¿Por qué?
		¿Cuáles son las características positivas que considera se deben mantener, profundizar o adquirir en un futuro? ¿Cuáles se deberían mejorar en el futuro?
		¿Qué actividades debieran caracterizar al sector/organización?
	Valores	¿Con qué valores identifica al sector/organización? ¿Cuáles son los valores predominantes de las organizaciones que integran el sector?
		¿Qué valores sector/organización considera que son reconocidos a nivel nacional, regional o mundial? ¿Por qué?
		¿Qué valores considera que deben ser tenidos en cuenta para progresar?
		¿Qué valores son sostenibles a largo plazo?
	Situación Ideal	¿Cuáles considera que serán las características del sector/organización en un futuro?
		¿Cómo cree que proyectan otros sectores/organizaciones sus actividades? ¿Cómo debería proyectarlas su sector/organización?
		¿Cómo debería su sector/organización posicionarse en el futuro?
		¿Cómo debería su sector/organización insertarse en el plano nacional, regional o mundial?
		¿Cómo se espera que los ciudadanos, organizaciones y otros sectores visualicen al sector?
		¿Cuál sería la situación ideal para su sector/organización?
	Tiempo	¿En cuánto tiempo cree que se conformará el escenario ideal para su sector/organización?

Entrevista Grupal. En caso de tener que entrevistar a más de un informante clave a la vez, se podrá optar por dos metodologías adicionales:

- Entrevistas grupales donde haya un espacio de debate (focus group).
- Entrevistas grupales donde cada informante complete una encuesta.

En relación a *entrevistas grupales diseñadas como espacio de debate*, recomendamos:

- Hacer una evaluación de la guía (ver modelo 3-A) que se ha señalado en la entrevista individual en base al tiempo disponible y la cantidad de informantes clave que se entrevistarán. Dependiendo de ambas variables, se determinarán la cantidad adecuada de preguntas para poder realizar una entrevista de calidad.
- Tener en cuenta que para poder realizar la entrevista se necesita un espacio en el cual todos los entrevistados puedan estar cómodos, el cual deberá ser amplio dependiendo del número de informantes que se van a entrevistar. Recomendamos que no sea un grupo superior a diez informantes ya que ello puede dificultar el diálogo entre ellos y los entrevistadores.
- En relación al tiempo, ello dependerá de la cantidad de informantes clave, las preguntas que realicemos y el nivel de intercambio que se desarrolle entre ellos. Sin embargo, recomendamos que el encuentro que no se extienda más de cuatro horas con un corte intermedio.

Para la entrevista grupal, se debe reconsiderar aquellas preguntas que se establezcan como imprescindibles para la elaboración de la versión preliminar; es importante tener en cuenta que cuando se trata de una entrevista grupal, el número de preguntas deberá medirse en función del número de entrevistados.

▪ Recolección de datos: utilización de cuestionarios y encuestas

Si por algún motivo no se dispone de la capacidad operativa para realizar entrevistas individuales y/o grupales, ya sea por dificultades de tiempo, lugar de la entrevista, alto número de entrevistados o recursos humanos necesarios para realizar las entrevistas, entre otros, la herramienta podrá suministrarse de modo presencial o digital, en cuyo caso será enviado a los informantes clave:

- *De manera digital*, se deberá:

- Indicar en el cuerpo del correo electrónico el motivo del mismo y establecer un plazo máximo de devolución del instrumento completo.
- Prever que el informante, al inicio del instrumento, pueda escribir sus datos personales, dicho espacio podrá variar dependiendo de la información que tengamos sobre ellos.
- Por el contrario, si el único dato de contacto que tenemos del informante es su correo electrónico, recomendamos tratar de identificar un número de teléfono de contacto y el organismo al cual representa.

Al acercarse a la fecha de entrega pautada, se recomienda retomar el contacto con los informantes clave recordando la entrega del instrumento, lo cual puede realizarse vía correo electrónico nuevamente o por teléfono.

Si bien esta modalidad facilita la transcripción de las respuestas de los participantes, impide el contacto directo con ellos, dificultando que completen las preguntas correctamente y a tiempo, disminuyendo el nivel de control.

- *De manera presencial*, se deberá:

  - Realizar un encuentro donde todos los participantes deberán contestar el cuestionario de manera individual, o por medio de trabajo en grupo. Por ejemplo, en el caso de trabajar con veinte o más informantes clave, pueden dividirse en grupos más pequeños de cuatro o cinco personas para que cada grupo construya una respuesta colectiva. En este caso, el cuestionario debe tener un apartado especial en donde se pida que coloquen los nombres de todos los integrantes del grupo. A su vez se deben identificar los grupos de manera numérica (grupo 1, grupo 2, etc.).
  - Explicitar los objetivos del instrumento y recordar la importancia de una letra clara para poder transcribir las respuestas.
  - Tener en cuenta los recursos temporales y espaciales disponibles.

- La cantidad de preguntas que tendrá el cuestionario dependerá de la metodología que finalmente se desee adoptar. Utilizando los medios digitales podemos mantener la guía original propuesta para la entrevista individual ya que los informantes contarán con tiempo suficiente para completarla. En caso de que los informantes completen la encuesta de manera presencial (tanto de modo grupal como individual) es conveniente utilizar la guía de preguntas para las entrevistas (modelo 3-A).

- Una vez seleccionada la técnica para recolectar los datos, la siguiente tarea será elaborar una guía que oriente al entrevistador. Esta guía tendrá el objetivo principal de detectar conceptos, categorías y dimensiones clave para formular la propuesta de visión. Para esto, hemos realizado una propuesta de guía orientativa basadas en los conceptos vistos

anteriormente. Dependiendo de la técnica que se aplique se necesitará un instrumento especial. En esa línea, para la entrevista individual hemos diseñado una guía de entrevista exhaustiva.

- En cuanto a las herramientas de recolección de datos, como la encuesta, se ha desarrollado el modelo 3-B que puede ser aplicable tanto para su uso virtual como impreso. Señalando, igualmente, algunas consideraciones:

  - Si se realiza en forma grupal se deberán poner primeros las preguntas y luego agregar un apartado en donde los participantes puedan poner todos sus datos.
  - El número de preguntas final quedará a consideración del equipo central del PEP.

Modelo 3-B. Encuesta a informante/s clave

Modelo de encuesta a informantes clave	
Nombre y Apellido	
Organización que representa	
Número de contacto	
Mail	
Preguntas	**Respuestas**
Pregunta Nº 1	
Pregunta Nº 2	
Pregunta Nº 3	
Pregunta Nº N	

c. Sistematización, análisis y selección de los conceptos centrales

Una vez realizada la/s entrevista/s y/o las herramientas de recolección de datos, la tarea del equipo central del *PEP es de sistematización y redacción*. La sistematización se puede definir como la integración de los conceptos empleados y elaborados (en este caso por los informantes clave) en sistemas mayores de relaciones conceptuales.

Para realizar la sistematización de los conceptos centrales, se deberán tener en cuenta las siguientes acciones:

- **Transcripción de fuentes primarias**

Para realizar esta acción, se deberá transcribir la/s entrevista/s de manera literal. Para ello, se podrá escribir en un procesador de texto el contenido total de la entrevista organizándola por preguntas. En caso de haber realizado más de una entrevista se deberán repetir las acciones para cada una de ellas.

En el caso de haber utilizado otro instrumento de recolección de información, se deberá transcribir las respuestas de cada entrevistado, en función de las características propias del instrumento, respetando siempre la fidelidad de las respuestas.

- **Sistematización y conceptualización de los datos**

Sistematizar la información obtenida a partir de una recolección de datos implica una representación abstracta de un acontecimiento, objeto, acción/interacción que el equipo central del PEP considere como significativo. El hecho de que compartan características comunes y significados relacionados permite agruparlos.

Cuando se analizan los datos, hay dos niveles explicativos: por un lado, las palabras usadas por los entrevistados y por el otro, las conceptualizaciones de aquellas.

La información que se ha recolectado será sistematizada en una matriz de datos con el fin de construir agrupamientos conceptuales, tales como dimensiones y categorías obtenidos de la devolución de lo/s entrevistado/s.

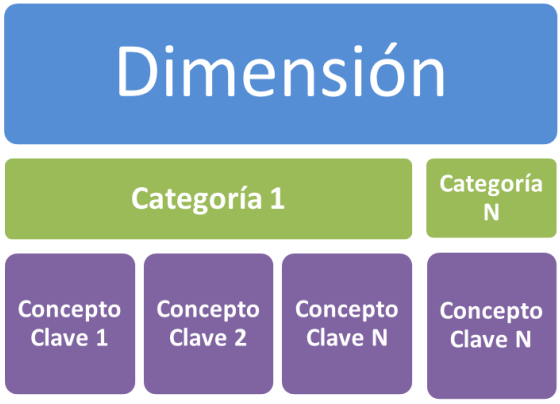
La sistematización se divide en tres acciones: agrupamiento conceptual, creación de dimensiones y categorías, contabilización de las respuestas.

- *Agrupamiento conceptual*. La conceptualización es la operación de agrupar puntos similares de acuerdo con algunas propiedades definidas y darles un nombre que represente el vínculo común. Al conceptualizar, se reducen grandes cantidades de datos a partes más pequeñas y manejables.

  El trabajo consistirá en construir una matriz de sistematización utilizando el modelo 3-C de la siguiente manera:
  - A partir de la transcripción literal de la totalidad de las respuestas a las entrevistas, volcar en la matriz toda la información aportada por los entrevistados organizadas por pregunta.
  - El equipo central del PEP, en este momento, debe iniciar el agrupamiento o categorización bajo términos explicativos más abstractos, dado que al definir una categoría, se vuelve más fácil recordarla, pensar en ella y (lo que es más importante) desarrollarla en términos de sus propiedades y dimensiones.

La relación entre conceptos clave, categorías y dimensiones puede visualizarse en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.2 Relación entre conceptos clave, categorías y dimensiones



Fuente: Elaboración Propia

Modelo 3-C. Matriz de sistematización para la elaboración de dimensiones y categorías conceptuales

	Transcripción	Conceptualización	Categorización por Concepto	Dimensión por Categoría
Pregunta Nº 1	Transcripción literal de la pregunta 1			
Respuesta Sujeto 1	Transcripción literal de la respuesta del sujeto 1.	Concepto clave 1	Categoría A	*Identidad*
		Concepto clave 2	Categoría B	*Valores*
		Concepto clave 3	Categoría N	*Identidad*
		Concepto clave N		
Respuesta Sujeto 2				
Respuesta Sujeto 3				
Respuesta Sujeto N				
Pregunta Nº N				
Respuesta Sujeto 1				
Respuesta Sujeto 2				
Respuesta Sujeto 3				
Respuesta Sujeto N				

- *Identificación de conceptos clave, el análisis línea por línea.* Esta forma de codificación exige un examen minucioso de los datos, frase por frase y a veces, palabra por palabra.

  Para ello, se deberá identificar en cada una de las respuestas los conceptos o palabras clave, y transcribirlos en la columna de "conceptualización". Es importante señalar que en el curso del análisis, el Equipo Central del PEP podrá reconocer docenas de conceptos que se pueden agrupar bajo un orden abstracto más elevado, basado en su capacidad de explicar relaciones más amplias.

- *Creación de categorías en términos de sus propiedades*. Con el fin de construir categorías de agrupamiento conceptual -que serán volcadas en la columna "categorización por concepto"- una vez detectados los conceptos claves se deberá buscar una categoría amplia (un título) que los englobe.

- *Creación de dimensiones por categoría*. Ya identificadas las categorías se podrá establecer relaciones entre ellas, agrupándolas según el denominado método axial[7] que consiste en re-agrupar los datos que se fracturaron durante la codificación abierta y en el cual las categorías se relacionan para formar explicaciones más precisas sobre lo expresado por los entrevistados.

- *Contabilización de las respuestas*. La sistematización a su vez involucra una dimensión cuantitativa, que va a dar cuenta de la representatividad que cada una de las categorías y dimensiones construidas posee en relación al universo de respuestas relevadas. La operacionalización consiste en contabilizar primero por dimensión y luego por categoría, la totalidad de las respuestas que engloba cada una de ellas. Una vez que disponemos del número en términos absolutos, se podrá expresarlo en términos porcentuales o relativos, a fin de ilustrar mejor los resultados del procesamiento.

En síntesis, la sistematización se construye alrededor del dimensiones que agrupadas, enlazan categorías conceptualizadas función de sus propiedades.

d. Elaboración de la versión preliminar de la visión

[7] Strauss, Anselm y Corbin (2002) plantean que "*en la codificación axial, las categorías se relacionan con sus subcategorías para formar unas explicaciones más precisas y completas sobre los fenómenos*" (p. 135).

Con la información relevada de los informantes clave y sistematizada, el Equipo Central del PEP procederá a la elaboración de la versión preliminar de la Visión.

Para su redacción, la visión debe responder a las siguientes preguntas de manera tal que no presente ambigüedades en su interpretación:

- ¿Qué queremos ser?
- ¿Qué valores queremos representar?
- ¿Cuál es la identidad que pretendemos?
- ¿Cuál es nuestra situación ideal?

Además, se sugiere incluir:

- Conceptos que permitan identificar fácilmente la imagen que los miembros de la organización conciben de ella.
- Enunciados que incluyan proyecciones de largo plazo.
- Conceptos que reflejen los valores que tiene la entidad y que desea comunicar, cómo quiere ser vista o percibida la institución en el futuro, los estándares de desempeño con los cuales se compromete.
- Expresión del compromiso público que adquiere la organización a través del cual se espera generar cohesión a su interior.
- Prioridades para la organización en términos de acciones, metas, objetivos, entre otros.

e. Validación de la versión preliminar de la visión por parte de la Unidad Central del PEP

Una vez formulada la propuesta de la versión preliminar de la visión, la misma será evaluada por el consejo consultivo gerencial y las autoridades, ante lo cual podrá suceder:

- Que se apruebe la propuesta.
- Que se sugieran modificaciones en cuyo caso, se corregirá la propuesta y se volverá a presentar para su validación.

f. Redacción final de la versión preliminar de la visión

En función de la devolución de las autoridades y del consejo consultivo gerencial, el Equipo Central del PEP trabajará en las modificaciones pertinentes generando como producto final la *Versión preliminar de la Visión*.

g. Diseño de instrumentos para la consulta a los actores del sector sobre la versión preliminar de la visión

En el diseño general de la elaboración del PEP, están pautadas diversas instancias de participación presencial y no presencial por parte de los actores del sector, que desarrollaremos más adelante.

El objetivo de esta fase es desarrollar los instrumentos metodológicos que, a partir de un diseño especifico, harán posible que los actores hagan sus observaciones a la versión preliminar de la visión.

El instrumento de trabajo según se muestra en el modelo 3-D deberá incluir:

- *Encabezado* (título, fecha) contiene información mínima que identifique las particularidades de la instancia de consulta.
- *Pedido de información al actor* (organización a la que represente, datos de contacto, etc.). Estos datos son imprescindibles para establecer un vínculo con aquellos que participarán de esta instancia. Se debe considerar, además, de que se trata de información útil para establecer un seguimiento del trabajo que realicen las personas.
- *Definición conceptual - metodológica de la visión*: breve referencia de los elementos básicos que debe incluir una visión y la versión preliminar inicialmente redactada por el Equipo Central del PEP.
- *Consigna de trabajo*: Definir una clara consigna de trabajo, según se muestra en el modelo de referencia. Se recomienda dividir el instrumento en tres momentos:
  - En la *primera parte*, se solicita a los actores que lean la visión, que analicen los conceptos que se consideran clave. En caso de estar de acuerdo, deberán señalarlo en una columna específica. Si no estuvieran de acuerdo con dichos conceptos, tienen la opción de modificarlos y sugerir cómo reformularlos.
  - En la *segunda parte*, se les consultará si consideran agregar más conceptos y cuáles serían los mismos.
  - Por último, en la *tercera parte*, se requiere a los actores que redacten a partir de sus aportes una versión de visión en la que estén incluidas dichas consideraciones.

A continuación, se presenta el modelo del instrumento de trabajo para la elaboración de la versión preliminar de la Visión.

Modelo 3-D. Instrumento de trabajo: Visión

Instrumento de Trabajo – Visión	
Objetivo del instrumento	
Fecha	
Apellido	
Nombre	
Organización a la que representa	
Mail	
Teléfono de contacto	
Consigna de trabajo general	
¿Qué es Visión?	
Propuesta de Visión	
Parte I	
Utilice la tabla que se adjunta, volcando en ella sus opiniones de acuerdo con el siguiente formato: • Si está de acuerdo con el concepto, tilde en la columna "De Acuerdo (Lo dejo como está)". • Si no está de acuerdo con el concepto, tilde en la columna "modifico", y agregue las frases que resuman su punto de vista en la columna "Sugerencia".	

Concepto Clave (Aquí se debe indicar cuáles son los conceptos clave de la definición de la visión desarrollada por el equipo metodológico)	**De acuerdo (lo dejo como está)**	**Modifico**	**Sugerencia**
Concepto Clave Nº 1			
Concepto Clave Nº 2			
Concepto Clave Nº 3			
Concepto clave Nº N			

Parte II
Otros conceptos clave de la visión De considerarlo necesario, indique aquellos otros conceptos clave que considere prioritarios y que no se encuentren expresados en la Visión elaborada hasta el momento, además, deberá sintetizar la definición del nuevo concepto propuesto.
• •
Parte III
La Visión a partir de los aportes que realizó A continuación, le solicitamos a) Describir la imagen a futuro de su Organización/Sector en los próximos 10 años. b) En una sola oración o párrafo, esbozar la declaración de la visión que caracterizará a su Organización/Sector. c) Redactar la versión final de la declaración de la visión en el recuadro que se acompaña a continuación.
•

Nota: Si el instrumento se envía por correo electrónico, se recomienda que al final del mismo figure la fecha límite de recepción de aportes por parte de los actores, la dirección de correo electrónico a la cual deberán enviarlo y un número de teléfono de contacto por si tienen algún inconveniente o consulta sobre el trabajo a realizar.

NUESTRAS EXPERIENCIAS

A continuación se desarrollan los dos casos: el caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación y en el caso del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial, ambos refieren a planes estratégicos sectoriales. Dejamos para un apartado especial el caso de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación que integra acciones institucionales con cuestiones programáticas.

El Caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

A continuación se expone el instrumento utilizado en la Superintendencia de Seguros de la Nación, el cual fue enviado a la totalidad de actores del sector participantes en el proceso de construcción del Plan Nacional Estratégico del Seguro.

PlaNeS - Instrumento 1: Visión (versión preliminar)

El presente instrumento consiste en una primera versión de trabajo. Las nuevas versiones serán construidas siguiendo una metodología basada en la participación permanente y la mejora continua, según los aportes de todos los actores convocados a participar en el proceso de construcción del Plan Nacional Estratégico del Seguro 2012-2020.

Objetivo del instrumento

El objetivo del ejercicio es analizar la Visión para el Sector Seguros. En un primer momento, se trabajará con una serie de conceptos clave que componen la Visión propuesta. A medida que se avance en el proceso de recolección y sistematización de los aportes de los actores participantes, estos conceptos se irán reelaborando y reconstruyendo hasta consolidar una **Visión Compartida del Sector Seguros**.

En el marco de esta construcción colectiva, les proponemos una frase preliminar de la **Visión del Seguro.**

*Ser un **sector dinámico de la economía argentina**, con **previsibilidad de largo plazo y en constante crecimiento**, que proteja la **preservación de patrimonios**, cuide el **interés de las víctimas o usuarios y prevea una eficiente cobertura de riesgos**, promoviendo la **generación de riqueza y ahorro**, y contribuyendo al **desarrollo económico y social del país**.*

Para consultar y/o ampliar información acerca de la lógica metodológica y participativa diríjase al Documento Conceptual Metodológico.

Parte I

Para realizar este ejercicio, utilicen la tabla que sigue volcando en ella sus opiniones del siguiente modo:

a) Para analizar la Visión consideren los conceptos propuestos, incluidos en la columna ***Conceptos Clave de la Visión***.

b) Si está de acuerdo con el concepto, tilden en la columna ***Lo dejamos como está***.

c) Si no está de acuerdo con el concepto, tilden en la columna ***Lo modificamos***, agregando las frases que resuman su punto de vista en la columna ***Sugerimos***. Para ello, incluya en la tabla los cambios que Ustedes proponen.

ANÁLISIS DE LA VISIÓN			
Conceptos clave de la Visión	**Lo dejamos como está**	**Lo modificamos**	**Sugerimos**
Sector dinámico de la economía argentina			
Previsibilidad de largo plazo y en constante crecimiento			
Preservación de patrimonios			
Protección del interés de las víctimas o usuarios			
Eficiente cobertura de riesgos			
Promoción de la generación de riqueza y ahorro			
Contribución al desarrollo económico y social del país			

Parte II

En la tabla que figura a continuación, pueden sugerir **otros conceptos clave** que consideren prioritarios para incluir en la Visión.

Otros conceptos clave para la Visión

Parte III

Por último, imaginen cómo quedaría, a partir de sus aportes, la **Visión para el Sector Seguros** y utilicen el siguiente recuadro para redactarla.

Visión a partir de los aportes de los actores

Visión a partir de los aportes de los actores

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

Seguidamente se incluye un recorte a modo de ejemplo, del Instrumento 1: Visión (versión preliminar). Para ver el instrumento completo, que contiene todos sus conceptos claves, el lector deberá dirigirse al ***Anexo 3.1. Dirección Estratégica: construcción de la versión preliminar - Instrumento 1: Visión.***

PEA - Instrumento 1: Visión (versión preliminar)

Tareas a realizar
Se propone realizar aportes y brindar sus opiniones de los conceptos clave de la Visión del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial.

PARTE I: A nivel nacional

El objetivo del ejercicio es realizar aportes a los conceptos clave que componen la **Visión del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial a nivel nacional**. Para ello, les brindamos la frase que sintetiza dicha **Visión**:

A partir de los aportes del Sector agroalimentario y agroindustrial, seremos un país que:

- En el marco de los valores del ***humanismo social***, y ejerciendo el Estado la ***soberanía decisional*** de liderar un proyecto nacional que articule intereses sectoriales en pos del bienestar general, seremos un país que habrá de producir bienes y servicios agropecuarios, forestales, agroalimentarios y agroindustriales con creciente ***valor agregado en origen***, garantizando ***soberanía y seguridad alimentaria nutricional*** para todos los argentinos y una ***oferta exportable para abastecer al mundo***, con sustentabilidad ambiental, productiva, territorial y social.

Esto lo haremos:

- Ejecutando el Estado su indelegable ***capacidad regulatoria*** y generando previsibilidad a partir de acuerdos permanentes de largo plazo entre los diferentes actores integrantes del Sector,

- Promoviendo fuertemente la ***asociatividad*** como estrategia para el desarrollo económico, social y territorial de la Nación, con solidaridad y justicia.

Para realizar esta actividad, utilicen la tabla que se adjunta volcando en ella sus opiniones con el siguiente formato:

- Si están de acuerdo con el concepto, tilden en la columna **"Lo dejamos como está".**
- Si no están de acuerdo con el concepto, tilden en la columna **"Lo modificamos"**, y agreguen las frases que resuman su punto de vista en la columna **"Sugerimos".**
  - ❖ *Sean precisos en los cambios que proponen y hagan los agregados y modificaciones **en color rojo**, para que sean fácilmente visibles al momento de realizar la sistematización general de todos los aportes provinciales.*
- De considerarlo necesario, en las últimas filas de la tabla llamadas **"Otros conceptos clave de la Visión a nivel nacional"** indiquen aquellos otros conceptos clave que consideren prioritarios a nivel nacional y que no se encuentren expresados en la Visión elaborada hasta el momento a nivel nacional. En la columna llamada **"¿Qué quiere decir el concepto?"**, sinteticen la definición del nuevo concepto propuesto.

Concepto clave de la visión		Lo dejamos como está	Lo modificamos	Sugerimos
Valor agregado en origen				
Elementos componentes del concepto	Incluye insumos, empleo, inversión, desarrollo equitativo territorial y arraigo.			
	Modelo productivo que fortalezca los emprendimientos locales.			
	Fortalecimiento de las unidades productivas familiares y de pequeños y medianos productores.			
	Asegurar empleo, ocupación del territorio, arraigo, cultura del trabajo y desarrollo local.			
	Oferta para el mercado nacional e internacional.			
	Integración del proceso productivo en toda la cadena de valor.			
Otros conceptos clave de la visión a nivel nacional		**¿Qué quiere decir el concepto?**		

De ser necesario, redacten cómo quedaría la **Visión a nivel nacional, a partir de los aportes de su provincia,** en el recuadro que se adjunta

Visión a nivel nacional con los aportes de la provincia

3.1.1.2 MISIÓN: Construcción de la versión preliminar

Metodología

En este apartado se analizan las características fundamentales para la elaboración de la *misión* de un sector.

Es importante realizar la siguiente aclaración: en la *visión* se han visto una serie de tareas y acciones sobre cómo se construye y consolida una propuesta de visión. La construcción de la versión preliminar de la *misión* seguirá la misma metodología desarrollada en el apartado *3.1.1.1 Visión: construcción de la versión preliminar*, el cual incluye las siguientes tareas.

a. Elección y diseño de los instrumentos de recolección de información

Para la recolección de información para la identificación de los elementos de la misión se sugiere releer los apartados: *identificación, selección y contacto de el/los informante/s clave y elección (3.1.1.1-a)* y *diseño de dispositivo para relevar conceptos clave (3.1.1.1-b)*. Asimismo, se presenta un modelo de guía de preguntas correspondiente a misión (modelo 3-E).

Modelo 3-E. Guía de preguntas para la identificación elementos de la misión

MISIÓN	
Usuarios	¿A quiénes están destinados en la actualidad los bienes y/o servicios? ¿A quiénes se llega realmente? ¿Cuánto representa del total deseado?
Bienes y/o servicios	¿Qué tipo de bien y/o servicio genera el sector/organización?
	¿Qué tipo de bien y/o servicio se debería generar?
	¿Cuáles son los bienes y/o servicios que la población objetivo demanda?
	¿Qué es lo que se debe modificar de lo que se ofrece en la actualidad?
	¿Cómo se garantizará un servicio y/o bien eficiente, eficaz y de calidad?
	¿Qué servicio y/o bien se desea ofrecer?
Efectos	¿Qué efectos produce en la actualidad los bienes y/o servicios?
	¿Cuáles son deseables que ocurran? ¿Cuáles no? ¿Por qué?
	¿Cómo se pueden evitar los efectos no deseados?

		¿Cómo se potencia aquello que se desea?
	Para qué	¿Por qué se deben realizar estas acciones?
		¿Para qué se deben realizar estas acciones?
		¿Cuáles son nuestros propósitos principales?
		¿Cómo se justifican las acciones del sector/organización?
	Tiempo	¿Cuánto tiempo se necesita para generar el bien y/o servicio deseado?

b. Realización de entrevista

Para profundizar aspectos prácticos en relación a este punto, ver apartado *3.1.1.1-b.*

c. Sistematización, análisis y selección de las categorías y conceptos centrales

Para profundizar aspectos prácticos en relación a este punto ver apartado 3.1.1.1-c.

d. Elaboración de la versión preliminar de la misión

Al iniciar la formulación de la misión, tener en cuenta las siguientes características:

- Debe ser un enunciado que:
  - Condicione las actividades presentes y futuras proporcionando una dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.
  - Enuncie los principales ejes estratégicos o propósitos generales.
  - Sea el punto de partida para el diseño de los objetivos, considerando el enunciado como la guía o el marco referencial para orientar las acciones y enlazar lo deseado con lo posible.
  - Sea la declaración estratégica que define un contexto y señale las directrices generales que guiarán los esfuerzos de cada uno de los actores.
  - Operacionalice el deseo expresado en la Visión.

- Al momento de la *redacción* se debe tener en cuenta:
  - Su coherencia con la visión.
  - Concisión y claridad en relación al propósito fundamental de la organización.
  - Esencia o especificidad del quehacer institucional.

- El contenido de la misión puede incluir:

- *Productos terminales o finales*: bienes y/o servicios.
- *Usuarios o beneficiarios*: población objetivo a quien se dirige los bienes y/o servicios.
- Efectos: lo que pueden esperar los usuarios, beneficiarios y la ciudadanía en su conjunto en términos de resultados.
- Ámbito territorial de su acción: nivel central, nacional, local o internacional.
- Optativo: estándares para conseguir su propósito y valores con los cuáles enfocar su gestión.

- En contraposición, los elementos *que no deben ser incluidos* en la misión son:
  - Los subproductos o productos intermedios.
  - Los usuarios internos de la entidad.
  - Los mejoramientos que la entidad piensa realizar para ser más eficiente o eficaz.

Por último, es importante señalar la necesidad de contar una misión consensuada entre el consejo consultivo gerencial y el equipo central del PEP dado que:

- Constituye el marco en el que se justifica la intervención pública desde el ámbito de la responsabilidad.
- Mantiene las prioridades de lo que resulta importante para la organización.
- Direcciona los apoyos políticos y las capacidades administrativas.
- Muestra a los grupos interesados la institucionalización de los valores esperados.

En su formulación intervienen:

- Informantes clave internos y externos.
- Equipo central del PEP.
- Consejo consultivo gerencial.
- Autoridades de la organización.

e. Validación de la versión preliminar de la misión por parte de la Unidad Central del PEP

Para profundizar aspectos prácticos sobre este punto ver apartado 3.1.1.1-e.

f. Redacción final de la versión preliminar de la misión

Para profundizar aspectos prácticos respecto a este punto, ver apartado 3.1.1.1-f.

g. Diseño de instrumentos para la consulta a los actores del sector sobre la versión preliminar de la misión

A continuación, se exhibe el modelo 3-F como propuesta para el diseño del instrumento de trabajo de misión.

Modelo 3-F. Instrumento de trabajo: Misión

Instrumento de Trabajo - Misión			
Objetivo del instrumento			
Fecha			
Apellido			
Nombre			
Organización a la que representa			
Mail			
Teléfono de contacto			
¿Qué es la Misión?			
Propuesta de Misión			
Consigna de trabajo general			
Parte I			
Utilice la tabla que se adjunta, volcando en ella sus opiniones de acuerdo con el siguiente formato: • Si está de acuerdo con el concepto, tilde en la columna "De Acuerdo (Lo dejo como está)". • Si no está de acuerdo con el concepto, tilde en la columna "Modifico", y agregue las frases que resuman su punto de vista en la columna "Sugerencia".			
Concepto Clave (Aquí se debe indicar cuáles son los conceptos clave de la definición de la visión desarrollada por el equipo metodológico)	**De acuerdo** **(lo dejos como está)**	**Modifico**	**Sugerencia**
Concepto Clave Nº 1			
Concepto Clave Nº 2			
Concepto Clave Nº 3			
Concepto clave Nº N			
Parte II			
Otros conceptos clave de la misión De considerarlo necesario, indique aquellos otros conceptos clave que considere prioritarios y que no se encuentren expresados en la Visión elaborada hasta el momento, además, deberá sintetizar la definición del nuevo concepto propuesto.			

Instrumento de Trabajo - Misión
▪ ▪
Parte III
La misión a partir de los aportes que realizó A continuación, le solicitamos a) Describir la imagen a futuro de su Organización/Sector en los próximos 10 años. b) En una sola oración o párrafo, esbozar la declaración de la misión que caracterizará a su Organización/Sector. c) Redactar la versión final de la declaración de la misión en el recuadro que se acompaña a continuación.
▪ ▪

Nota: Si el instrumento se envía por correo electrónico, recomendamos que al final del instrumento figure la fecha límite para devolverlo, la dirección de correo electrónico a la cual deberán enviarlo, y un número de teléfono de contacto por si tienen algún inconveniente o duda sobre el trabajo a realizar.

El caso Superintendencia de Seguros de la Nación

Seguidamente, se exhibe el instrumento utilizado en la Superintendencia de Seguros de la Nación, enviado a la totalidad de los actores del sector participantes en el proceso de construcción del Plan Nacional Estratégico del Seguro.

PlaNeS - Instrumento 2: Misión (versión preliminar)

El presente instrumento consiste en una primera versión de trabajo. Las nuevas versiones serán construidas siguiendo una metodología basada en la participación permanente y la mejora continua, según los aportes de todos los actores convocados a participar en el proceso de construcción del Plan Nacional Estratégico del Seguro 2012-2020.

Objetivo del instrumento

El objetivo del ejercicio es considerar la Misión para el Sector Seguros. En el inicio, se trabajará con una serie de conceptos clave que componen la Misión propuesta. A medida que se avance en el proceso de recolección y sistematización de los aportes de los actores participantes, estos conceptos se irán reelaborando y reconstruyendo hasta consolidar una **Misión Compartida del Sector Seguros**.

En el marco de esta construcción colectiva, les proponemos una frase preliminar de la **Misión del Seguro.**

El Sector Seguros contribuirá al bienestar general de todos los habitantes del país, satisfaciendo las necesidades de los asegurados en cuanto a ***preservación de sus patrimonios y cobertura óptima de riesgos****, atendiendo también las* ***necesidades de terceros víctimas, usuarios o beneficiarios de las mismas****, favoreciendo la* ***rentabilidad empresaria*** *en un ambiente de negocios bajo los principios de* ***solvencia, servicios, transparencia y buenas prácticas****, y* ***canalizando el ahorro que el Sector genera hacia inversiones de interés para el conjunto de la Nación.***

Para consultar y/o ampliar información acerca de la lógica metodológica y participativa diríjanse al *Documento Conceptual Metodológico*.

Parte I

Para realizar este ejercicio, utilicen la tabla que sigue volcando en ella sus opiniones del siguiente modo:

a) Para analizar la Misión consideren los conceptos propuestos, incluidos en la columna ***Conceptos Clave de la Misión***.

b) Si están de acuerdo con el concepto, tilden en la columna ***Lo dejamos como está***.

c) Si no están de acuerdo con el concepto, tilden en la columna ***Lo modificamos***, agregando las frases que resuman su punto de vista en la columna ***Sugerimos***. Para ello, incluyan en la tabla los cambios que ustedes proponen.

ANÁLISIS DE LA MISIÓN			
Conceptos Clave de la misión	**Lo dejamos como está**	**Lo modificamos**	**Sugerimos**
Preservación de patrimonios			
Cobertura óptima de riesgos			
Atención de las necesidades de terceros víctimas, usuarios o beneficiarios			
Favorecer la rentabilidad empresaria			
Principios de solvencia, servicios, transparencia y buenas prácticas			
Canalizar ahorros que el Sector genera hacia inversiones de interés para el conjunto de la Nación			

Parte II

En la tabla que figura a continuación, pueden sugerir **otros conceptos clave** que consideren prioritarios para incluir en la Misión.

Otros conceptos clave para la Misión

Parte III

Por último, imaginen cómo quedaría, a partir de sus aportes, la **Misión para el Sector Seguros** y utilicen el siguiente recuadro para redactarla.

Misión a partir de los aportes de los actores

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

PEA - Instrumento 2: Misión - Análisis de los Ejes Estratégicos

Tareas a realizar:
En este ejercicio se propone analizar y brindar su opinión acerca de cada uno de los ejes estratégicos que componen la Misión del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial.

La actividad que se propone a continuación es analizar los **Ejes Estratégicos** que forman parte de la **Misión** del **Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial a nivel nacional** y expresar sus opiniones con respecto a cada punto de la misma.

Para realizar esta actividad utilicen la tabla que se adjunta, volcando en ella sus opiniones de la siguiente forma:

- Si están de acuerdo con el eje estratégico propuesto, tildar en la columna **"Lo dejamos como está"**.
- Si no están de acuerdo con el eje estratégico que se propone, tildar en la columna **"Lo modificamos"** y agregar las frases que resuman su punto de vista en la columna **"Sugerimos"**.

❖ *Para facilitar la sistematización general de todos los aportes provinciales, transcriban el Eje Estratégico modificado en la columna **"Sugerimos"**, indicando los agregados o cambios **en color rojo**.*

- De considerarlo necesario, en las últimas filas de la tabla llamadas **"Otros ejes estratégicos a nivel nacional"** indiquen aquellos otros ejes estratégicos que crean prioritarios a nivel nacional y que no se encuentren expresados en la Misión elaborada hasta el momento a nivel nacional.

Ejes Estratégicos de la Misión a nivel nacional	Lo dejamos como está	Lo modificamos	Sugerimos
1. Promover la participación amplia de toda la cadena de valor agroalimentaria y agroindustrial, y generar los acuerdos necesarios para la elaboración y ejecución del Plan entre los distintos actores políticos, económicos, sociales, científico/tecnológicos, ambientales y territoriales vinculados al Sector, con el Estado cumpliendo un rol indelegable de promotor de un proyecto nacional, árbitro, regulador y articulador de intereses sectoriales, en pos de un desarrollo equilibrado e inclusivo que garantice el bien común y el interés general de todos los argentinos.			
2. Garantizar reglas de juego claras, estables, transparentes y consistentes con la Visión para el mediano y largo plazo, mediante acuerdos-compromiso de todos los actores involucrados y adecuados procesos de Institucionalización del Plan.			
3. Crear condiciones para garantizar el desarrollo económico, social y organizacional sustentable, priorizando la inclusión social, la equidad territorial, el desarrollo rural y de las economías regionales, la equidad, el arraigo, la soberanía y seguridad alimentaria nutricional.			
4. Crear riqueza económica con competitividad sistémica, y hacerla crecer de manera sustentable, equitativa y sostenida en el tiempo, promoviendo la innovación tecnológica, previendo y en lo posible atenuando riesgos climáticos y de mercado, e impulsando al mismo tiempo la economía social, la producción para el consumo interno, y la generación de oferta exportable que permita el acceso a los mercados internacionales con énfasis en la integración e intercambio comercial con Latinoamérica y el Mercosur.			
5. Generar dicha riqueza económica con creciente Valor Agregado en origen de insumos, procesos, productos, servicios, mano de obra y capital nacional, promoviendo la integración del proceso agroalimentario y agroindustrial en toda su cadena de valor.			
6. Desarrollar los procesos productivos valorizando, preservando, conservando, cuidando, recuperando el medio ambiente y gestionando de manera sustentable/sostenible los recursos naturales renovables y no renovables.			
Otros Ejes Estratégicos a nivel nacional			

3.1.1.3 VALORES: Construcción de la versión preliminar

Metodología

Los *valores* son convicciones, sentimientos o emociones que consisten en fuente de inspiración para determinar una manera de ser y orientar la acción. Juegan un rol importante, en la construcción de la visión, dado que la capacidad para compartir una imagen de futuro es lo que garantizará el éxito del desarrollo del plan, como por ejemplo el valor del liderazgo que ha inspirado la gestión de las organizaciones durante miles de años.

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" que propicien un compromiso genuino antes que el mero acatamiento, y en ese sentido los valores son un elemento fundamental para consensuar una mirada.

Como ya hemos desarrollado en el apartado *3.1.1.1 Visión: construcción de la versión preliminar*, la construcción de la versión preliminar de los valores, se elaborará en base a la misma metodología.

a. Elección y diseño de dispositivo para relevar conceptos y categorías clave

Para profundizar aspectos prácticos en relación a este punto ver *apartado 3.1.1.1-b.*

Con la finalidad de detectar cuáles son los valores que comparten los actores del sector, se ha diseñado una breve entrevista que podrá utilizarse tanto en entrevistas individuales, grupales o a través de alguna otra herramienta de recolección de datos. Se presenta a continuación una guía de preguntas orientadora para la identificación de los Valores compartidos en el sector (Modelo 3-G).

Modelo 3-G. Guía de preguntas para la identificación de valores compartidos en los actores del Sector

Valores
¿Cuáles son los valores que posee actualmente el sector/organización?
¿Qué aspectos actuales del sector/organización se consideran como un valor negativo?
¿Qué valores son considerados positivos en otros sectores/organizaciones?
¿Cómo hacen para incorporar en su trabajo los nuevos valores que van surgiendo?

b. Realización de entrevista

Para profundizar aspectos prácticos en relación a este punto, ver *apartado 3.1.1.1-b.*

c. Sistematización, análisis y selección de los conceptos centrales

Para profundizar aspectos prácticos respecto a este punto, ver apartado 3.1.1.1-c.

d. Elaboración de la versión preliminar de los valores

Los valores deben ser:

- Esenciales, definen los límites impuestos del comportamiento organizacional y/o sectorial.
- Finales, asociados con la visión y la misión de la organización.
- Instrumentales, dado que constituyen la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización/ sector pretende afrontar las demandas de su entorno.
- Operativos, referidos a la dirección por resultados.
- Estables en el tiempo.
- Asumidos con la incorporación de nuevos desafíos y compromisos de la institución/sector.

Los participantes de la formulación de los valores son:

- Informantes clave internos y externos.
- Equipo central del PEP.
- consejo consultivo gerencial.
- Autoridades de la organización.

e. Validación de la versión preliminar de los valores por parte de la Unidad Central del PEP

Para profundizar aspectos prácticos en relación a este punto ver apartado 3.1.1.1-e.

f. Redacción final de la versión preliminar de los valores

Para profundizar aspectos prácticos en relación a este punto ver apartado 3.1.1.1-f.

g. Diseño de instrumentos para la consulta a los actores del sector sobre la versión preliminar de los valores

En línea con lo presentado para visión, se sugiere tener en cuenta el siguiente modelo de instrumento para la formulación de los valores.

Modelo 3-H. Instrumento de trabajo para la formulación valores

Instrumento de Trabajo – Valores	
Objetivo del instrumento	
Fecha	
Apellido	
Nombre	
Organización a la que representa	
Mail	
Teléfono de contacto	
¿Qué son los valores?	
Propuesta de valores	
Consigna de trabajo general	

Parte I

Utilice la tabla que se adjunta, volcando en ella sus opiniones de acuerdo con el siguiente formato:

- Si está de acuerdo con el concepto, tilde en la columna "De Acuerdo (Lo dejo como está)".
- Si no está de acuerdo con el concepto, tilde en la columna "modifico", y agregue las frases que resuman su punto de vista en la columna "Sugerencia".

Valores (Aquí se debe indicar cuáles son los valores desarrollados por el equipo metodológico)	**De acuerdo (lo dejo como está)**	**Modifico**	**Sugerencia**
Concepto Clave Nº 1			
Concepto Clave Nº 2			
Concepto Clave Nº 3			
Concepto clave Nº N			

Parte II

Otros conceptos clave de los valores

De considerarlo necesario, indique aquellos otros conceptos clave que considere prioritarios y que no se encuentren expresados en los valores mencionados hasta el momento.

-
-

Parte III

Valores a partir de los aportes que realizaron.

A continuación, le solicitamos redactar la versión final de los valores centrales de su Organización/Sector en el recuadro que se acompaña a continuación.

-
-

Nota: Si el instrumento se envía por correo electrónico, se recomienda que al final del mismo figure la fecha límite de recepción de aportes por parte de los actores, la dirección de correo electrónico a la cual deberán enviarlo y un número de teléfono de contacto por si tienen algún inconveniente o consulta sobre el trabajo a realizar.

El caso Superintendencia de Seguros de la Nación

A continuación se expone el instrumento utilizado en la Superintendencia de Seguros de la Nación para la formulación de los valores del sector, el cual fue enviado a la totalidad de actores participantes en el proceso de construcción del Plan Nacional Estratégico del Seguro.

PlaNeS - Instrumento 3: Valores (versión preliminar)

El presente instrumento consiste en una primera versión de trabajo. Las nuevas versiones serán construidas siguiendo una metodología basada en la participación permanente y la mejora continua, según los aportes de todos los actores convocados a participar en el proceso de construcción del Plan Nacional Estratégico del Seguro 2012-2020.

Objetivo del instrumento

El objetivo del ejercicio es examinar los Valores para el Sector Seguros. A medida que se avance en el proceso de recolección y sistematización de los aportes de los actores participantes, se irán reelaborando y reconstruyendo hasta consolidar la versión compartida de los Valores para el Sector Seguros.

En el marco de esta construcción colectiva, les proponemos cinco Valores del Sector Seguros preliminares**.**

1. Proyecto compartido	Impulsaremos el PlaNeS convocando, involucrando y comprometiendo a todos los actores del Sector Seguros en su elaboración. Dicho plan promoverá esencialmente el bien común y lo hará con objetivos y políticas que tengan sentido nacional y una visión compartida de futuro.
2. Ahorro orientado al desarrollo con inclusión social	Buscaremos orientar el ahorro generado por el Sector Seguros hacia la inversión productiva a fin de incrementar aún más el desarrollo con inclusión social y la generación de riqueza colectiva, para beneficio de todos los integrantes de la Nación Argentina.
3. Defensa de los asegurados	Defenderemos a los asegurados ejerciendo el rol indelegable que tiene el Estado en materia de regulación y control, y lo haremos en el marco de transparencia que requiere la construcción de una sociedad más justa e igualitaria que facilite el acceso al seguro para todos los habitantes del país. Del mismo modo velaremos por los intereses de los beneficiarios y usuarios de las coberturas de seguro.

4. Solvencia y competitividad	Garantizaremos los medios necesarios para que el sistema asegurador argentino en su conjunto opere en condiciones de solvencia, transparencia, excelencia de servicio, con rentabilidad empresaria, buenas prácticas y competitividad.
5. Responsabilidad social empresaria	Creemos en la responsabilidad social empresaria, como elemento principal que las empresas del Sector tienen para desempeñar un rol clave en la construcción de una sociedad más justa, con desarrollo e inclusión social. El ejercicio efectivo de la Responsabilidad Social Empresaria, es el marco exigido para una adecuada articulación de los esfuerzos de la Sociedad en su conjunto. La naturaleza de la empresa es la gestión y obtención de beneficios, siendo el Estado el único actor democráticamente legitimado para gestionar lo público y velar por el interés general. Sin embargo, cuidar lo público es responsabilidad de todos. Estado, Mercado y Sociedad son tres actores sociales que deben interaccionar en íntima vinculación, dado que es imposible pensar en uno sin tener en cuenta a los otros dos. Pretendemos que el Sector del Seguro se erija en el futuro a partir de estas bases fundamentales para alcanzar las metas y objetivos del PlaNeS.

Para consultar y/o ampliar información acerca de la lógica metodológica y participativa diríjanse al *Documento Conceptual Metodológico*.

Parte I

Para realizar este ejercicio, utilicen la tabla que sigue volcando en ella sus opiniones del siguiente modo:

a) Si están de acuerdo con el Valor, tilden en la columna ***Lo dejamos como está***.

b) Si no están de acuerdo con el Valor, tilden en la columna ***Lo modificamos***, agregando las frases que resuman su punto de vista en la columna ***Sugerimos***. Para ello, incluyan en la tabla los cambios que ustedes proponen.

ANÁLISIS DE LOS VALORES			
Valores	**Lo dejamos como está**	**Lo modificamos**	**Sugerimos**
1. Proyecto compartido			
2. Ahorro orientado al desarrollo con inclusión social			
3. Defensa de los asegurados			
4. Solvencia y competitividad			
5. Responsabilidad social empresaria			

Parte II

En la tabla que figura a continuación, pueden sugerir **otros valores** que consideren relevantes incluir con sus respectivas justificaciones.

Otros Valores

Parte III

Por último, imaginen cómo quedaría, a partir de sus aportes, los **Valores para el Sector Seguros** y utilicen el siguiente recuadro para mencionarlos y fundamentarlos.

Valores a partir de los aportes de los actores

PEA - Instrumento 3: Valores (versión preliminar)

Parte I

Para realizar este ejercicio, utilicen la tabla que sigue volcando en ella sus opiniones del siguiente modo:

a) Si están de acuerdo con el Valor, tilden en la columna ***Lo dejamos como está***.

b) Si no están de acuerdo con el Valor, tilden en la columna ***Lo modificamos***, agregando las frases que resuman su punto de vista en la columna ***Sugerimos***. Para ello, incluyan en la tabla los cambios que ustedes proponen.

ANÁLISIS DE LOS VALORES			
Valores	**Lo dejamos como está**	**Lo modificamos**	**Sugerimos**
Humanismo social			
Soberanía decisional del estado			
Seguridad alimentaria nutricional			
Federalismo con desarrollo regional y equidad territorial			
Sustentabilidad ambiental			
Investigación, desarrollo e innovación			
Emprendimiento empresarial y cultura de trabajo			
Asociatividad e integración			
Competitividad			
Generación de valor agregado, en particular en origen			
Diversificación productiva			
Calidad institucional			

Parte II

En la tabla que figura a continuación, pueden sugerir **otros valores** que consideren relevantes incluir con sus respectivas justificaciones.

Otros Valores

Otros Valores

Parte III

Por último, imaginen cómo quedaría, a partir de sus aportes, los **Valores para el sector agroalimentario y agroindustrial** y utilicen el siguiente recuadro para mencionarlos y fundamentarlos.

Valores a partir de los aportes de los actores

3.1.1.4 FINES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Construcción de la versión preliminar

Los objetivos estratégicos son las descripciones de los resultados que se desean alcanzar. Pueden considerarse, a su vez, la operacionalización de la misión. Cumplen un rol central en la Dirección Estratégica fundado en su relación entre los fines estratégicos y su articulación entre lo deseado y lo posible.

Los fines estratégicos se definen como son dimensiones de la misión en base a las cuales es posible desplegar objetivos. Pueden ser: sociales, institucionales, económicos, culturales, territoriales, entre otros.

Como ya hemos desarrollado en el apartado *3.1.1.1 Visión*: *construcción de la versión preliminar*, el proceso de construcción de la primera versión de la visión, tendrá los mismos pasos lógicos y características. Teniendo en cuenta las etapas previstas, se desarrollan las especificidades relacionadas a la elaboración de los fines estratégicos y objetivos estratégicos.

Metodología

a. Elección y *diseño* de dispositivo para relevar conceptos y categorías clave

Para realizar el relevamiento de conceptos y categorías clave, se sugiere ver el apartado 3.1.1.1-b. Seguidamente se presenta una guía de preguntas correspondiente a Fines y Objetivos Estratégicos (modelo 3-I).

Modelo 3-I. Guía de preguntas para la identificación de elementos de fines estratégicos y objetivos

Objetivos Estratégicos		
	Análisis sectorial	¿Qué demandas se satisfacen con los bienes y/o servicios del sector/organización?
		¿Cuál es la capacidad del sector/organización?
		¿Qué tipo de calidad e impacto tiene el sector/organización?
		¿Es el sector/organización eficiente y eficaz?
		¿Qué expectativas tienen los ciudadanos y usuarios sobre los bienes y servicios?
		¿Qué tipo de indicadores se utilizan en la actualidad?
	Objetivos	¿Cuáles son los objetivos actuales? ¿Hay que reformularlos?
		¿Cómo redactaría los objetivos específicos teniendo en cuenta la Misión del sector/organización?
	Acciones	¿Cuáles son las acciones que se han estado desarrollando?
		¿Cuáles son perjudiciales o no aportan a los objetivos?
		¿Qué acciones se deben mejorar o comenzar?
		¿Qué acciones desarrollan otros sectores/organizaciones afines a nuestros objetivos?
	Resultados	¿Qué resultados existen en la actualidad?
		¿Cuáles se espera producir?
		¿Cómo se deben medir los resultados?
	Tiempo	¿En cuánto tiempo considera que se podrán cumplir los objetivos formulados?

b. Realización de entrevista

Para profundizar aspectos prácticos sobre la entrevista, ver apartado 3.1.1.1-b.

c. Sistematización, análisis y selección de los conceptos centrales

Realizar la sistematización de la información relevada por medio de la entrevista a partir del modelo 3-J. Asimismo, para profundizar aspectos prácticos en relación a este punto, ver apartado 3.1.1.1-c.

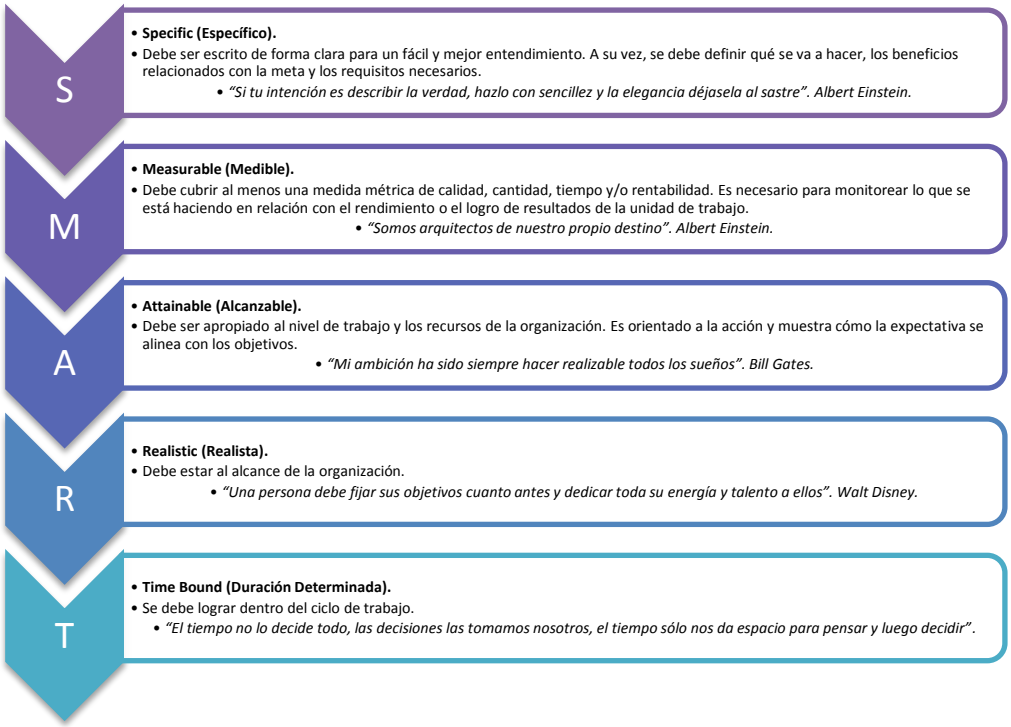
Modelo 3-J. Matriz de sistematización para la formulación de objetivos estratégicos

	Transcripción	Conceptualización	Categorización por Concepto	Dimensión por Categoría
Pregunta Nº 1	Transcripción literal de la pregunta 1			
Respuesta Sujeto 1	Transcripción literal de la respuesta del sujeto 1.	Concepto clave 1	Categoría A	*Fin Estratégico 1*
		Concepto clave 2	Categoría B	*Fin Estratégico 2*
		Concepto clave 3	Categoría N	*Fin Estratégico N*
		Concepto clave N		
Respuesta Sujeto 2				
Respuesta Sujeto 3				
Respuesta Sujeto N				
Pregunta Nº N				
Respuesta Sujeto 1				
Respuesta Sujeto 2				
Respuesta Sujeto 3				
Respuesta Sujeto N				

d. Elaboración de la versión preliminar de los fines estratégicos y objetivos

Los *objetivos estratégicos* se sugiere, deberían estar redactados en función a las características que se describen a continuación, para ello facilitamos un diagrama que expresa las características que debe cumplir un objetivo para formularse adecuadamente.

Gráfico 3.3 Reglas SMART para la adecuada formulación de objetivos



Fuente: Doran, G. T. (1981:35-36). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue 11(AMA FORUM).

Los objetivos deben definirse en base a las siguientes características:

- Realistas, en cuanto a la relación entre los recursos, las capacidades que se poseen y las demandas
- Establecer un plazo de cumplimiento factible (Son los logros que la organización espera alcanzar).
- Flexibles y adaptables a los posibles cambios que se produzcan con respecto a la relación inicial.
- Generar resultados medibles para poder determinar su cumplimiento.
- Vincularse directamente con la misión.
- Formulados con los verbos en infinitivo (por ejemplo: fortalecer, constituir, promover, etc.).

e. Validación de la versión preliminar de los fines estratégicos y objetivos estratégicos por parte de la Unidad Central del PEP

Para profundizar aspectos prácticos vinculados a este punto, ver apartado 3.1.1.1-e.

f. Redacción final de la versión preliminar de los fines estratégicos y objetivos

Para profundizar aspectos prácticos en relación a este punto ver apartado 3.1.1.1-f

g. Diseño de instrumentos para la consulta a los actores del sector sobre la versión preliminar de fines y objetivos estratégicos

El instrumento de trabajo de fines y objetivos estratégicos que se muestra a continuación, está elaborado en función al modelo presentado en el apartado 3.1.1.1-g.

Modelo 3-K. Instrumento de trabajo para la formulación de fines y objetivos estratégicos

Instrumento de Trabajo - Fines y Objetivos Estratégicos					
Objetivo del instrumento					
Fecha					
Apellido					
Nombre					
Organización a la que representa					
Mail					
Teléfono de contacto					
¿Qué son los Fines y Objetivos Estratégicos?					
Propuesta de Fines y Objetivos Estratégicos					
Consigna de trabajo general					
Parte I					
Utilice la tabla que se adjunta, volcando en ella sus opiniones de acuerdo con el siguiente formato: ▪ Si está de acuerdo con el concepto, tilde en la columna "De Acuerdo (Lo dejo como está)". ▪ Si no está de acuerdo con el concepto, tilde en la columna "modifico", y agregue las frases que resuman su punto de vista en la columna "Sugerencia".					
Objetivos (Aquí se debe indicar cuáles son los objetivos desarrollados por el equipo central del PEP)		**De acuerdo** **(lo dejo como está)**	**Modifico**	**Sugerencia**	
Fines Estratégico A/B/C	Objetivos Estratégicos Nº 1				
	Objetivos Estratégicos Nº 2				
	Objetivos Estratégicos Nº 3				
	Objetivos Estratégicos Nº N				
Parte II					

Instrumento de Trabajo - Fines y Objetivos Estratégicos
Otros Objetivos Estratégicos
De considerarlo necesario, indique otros Objetivos Estratégicos que considere prioritarios y que no se encuentren expresados en lo elaborado hasta el momento.
▪ ▪

Nota: Si el instrumento se envía por correo electrónico, se recomienda que al final del mismo figure la fecha límite de recepción de aportes por parte de los actores, la dirección de correo electrónico a la cual deberán enviarlo y un número de teléfono de contacto por si tienen algún inconveniente o consulta sobre el trabajo a realizar.

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

Seguidamente se incluye un recorte a modo de ejemplo, del Instrumento 5: Fines y Objetivos Estratégicos (versión preliminar). Para ver el instrumento completo, que contiene el despliegue completo de los **fines estratégicos con sus objetivos correspondientes**, el lector deberá dirigirse **al Anexo 3.2. Dirección Estratégica: construcción de la versión preliminar. El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación. Instrumento 5: Fines y Objetivos Estratégicos (versión preliminar)**

Se muestra el instrumento utilizado en la Superintendencia de Seguros de la Nación, el cual fue enviado a los actores del sector participantes en el proceso de construcción del Plan Nacional Estratégico del Seguro.[8]

PlaNeS - Instrumento 5: Fines y Objetivos Estratégicos (versión preliminar)

El presente instrumento consiste en una primera versión de trabajo. Las nuevas versiones serán construidas siguiendo una metodología basada en la participación permanente y la mejora continua, según los aportes de todos los actores convocados a participar en el proceso de construcción del Plan Nacional Estratégico del Seguro 2012-2020.

[8] Cabe aclarar que en el caso de la SSN, el documento incluyó el trabajo con indicadores por objetivos, los cuales por una cuestión de claridad metodológica serán trabajados específicamente en apartado correspondiente a metas, dado que los mismos son diseñados para su medición.

Objetivo del instrumento

El objetivo del ejercicio es analizar los Fines Estratégicos y Objetivos Estratégicos para el Sector Seguros.

En el marco de esta construcción colectiva, les proponemos versiones preliminares de los Fines Estratégicos y Objetivos Estratégicos para el sector Seguro. La propuesta de trabajo consiste en examinar cada Fin Estratégico y sus desagregados haciendo las observaciones que consideren pertinentes.

A medida que se avance en el proceso de recolección y sistematización de los aportes de los actores participantes, estos conceptos se irán reelaborando y reconstruyendo hasta consolidar los **Fines Estratégicos y Objetivos Estratégicos del Sector Seguros**.

Para consultar y/o ampliar sobre mayor información acerca de la lógica metodológica y participativa diríjanse al *Documento Conceptual Metodológico*.

Parte I

Para realizar este ejercicio, utilicen la tabla que sigue volcando en ella sus opiniones del siguiente modo:

a. Para analizar el Fin Estratégico y sus correspondientes Objetivos Generales y Objetivos Específicos consideren los conceptos propuestos, incluidos en la columna *Fines Estratégicos y Objetivos Estratégicos*.

En función a cada uno de los desagregados:

b. Si están de acuerdo con el concepto, tilden en la columna ***Lo dejamos como está***.

c. Si no están de acuerdo con el concepto, tilden en la columna ***Lo modificamos***, agregando las frases que resuman su punto de vista en la columna ***Sugerimos***. Para ello, incluyan en la tabla los cambios que ustedes proponen.

Aclaraciones importantes: Para una mejor comprensión de los objetivos estratégicos, debe considerarse que todos ellos están planteados en el marco de una tendencia de crecimiento del PBI de la Argentina al 2020.

Fin y Objetivos Estratégicos	Lo dejamos como está	Lo modificamos	Sugerimos
FIN ESTRATÉGICO MACROECONÓMICO Incluye objetivos que vinculan el desarrollo del Sector Seguros con la economía global del país, esencialmente con el PBI y con el Ahorro global que el Sector genera.			
Objetivo General Impulsar el crecimiento del Mercado Asegurador en la economía argentina, generando más riqueza y fundamentalmente, más desarrollo para el conjunto de la sociedad en el marco del fortalecimiento del modelo económico nacional.			
Objetivo Específico 1 Incrementar la participación del Sector Seguros en el PBI.			
Objetivo Específico 2 Incrementar la participación de aseguradoras y			

Fin y Objetivos Estratégicos	Lo dejamos como está	Lo modificamos	Sugerimos
reaseguradoras de capitales nacionales en la industria aseguradora local.			
Objetivo Específico 3 Incrementar la participación de aseguradoras y reaseguradoras argentinas en la industria aseguradora de otros países del mundo.			
Objetivo Específico 4 Incrementar la participación de las inversiones del Sector Seguros en la economía nacional.			
Objetivo Específico 5 Fortalecer una industria de seguros que permita proteger el patrimonio individual contra los riesgos inherentes a las actividades económicas de los habitantes del país y que la masa de ahorros generada por la industria contribuya al desarrollo de la economía nacional.			
FIN ESTRATÉGICO DE MERCADO (*) Incluye objetivos del Sector Seguros en cuanto a su producción, inversión, solvencia, rentabilidad, eficiencia y productividad. Hace especial hincapié en el desempeño y desarrollo de la actividad aseguradora fronteras adentro.			
FIN ESTRATÉGICO SOCIAL Incluye objetivos referidos sobre todo a la importancia del desarrollo de una cultura aseguradora. Contempla los derechos y responsabilidades de los actores y establece la necesidad de una mejora continua de la actividad para la generación del bienestar general (generación de empleo, aumento de la productividad laboral, reducción de la siniestralidad, inclusión social, entre otros).			
FIN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Incluye objetivos referidos a la regulación, el control, el marco normativo, la transparencia del sistema, el rol del Estado y sus instituciones.			

Parte II

En la tabla a continuación, pueden sugerir otro/s Fin/es Estratégico/s, Objetivo/s General/es y Objetivo/s Especifico/s que consideren prioritarios y deberían ser incluidos.

Categoría	Otros aportes
Fin Estratégico	
Objetivo General	
Objetivo Específico	

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

Seguidamente se incluye un recorte a modo de ejemplo, del Instrumento 1: Visión (versión preliminar). Para ver el instrumento con el despliegue completo de los Ejes estratégicos y sus correspondientes objetivos, el lector deberá dirigirse al **Anexo 3.3. Dirección Estratégica: construcción de la versión preliminar. Instrumento 5: Fines y Objetivos Estratégicos.**

Consigna de trabajo

Se propone realizar un análisis detallado de cada uno de los objetivos del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial.

El objetivo de este ejercicio es que brinden sus opiniones acerca de los **Objetivos** que ha definido el MAGyP para el **Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial**.

Para realizar esta actividad, utilicen las tablas que se adjuntan a continuación para cada uno de los ejes estratégicos, volcando en ella sus opiniones con el siguiente formato:

- Si están de acuerdo con el objetivo, tildar en la columna **"Lo dejamos como está".**
- Si no están de acuerdo con el objetivo, tildar en la columna **"Lo modificamos"**, y agregar las frases que resuman su punto de vista en la columna **"Sugerimos".**

Objetivos	Lo dejamos como está	Lo Modificamos	Sugerimos
Eje estratégico A: Promover la participación amplia de toda la cadena de valor agroalimentaria y agroindustrial, y generar los acuerdos necesarios para la elaboración y ejecución del Plan entre los distintos actores políticos, económicos, sociales, científico/tecnológicos, ambientales y territoriales vinculados al Sector, con el Estado cumpliendo un rol indelegable de promotor de un proyecto nacional, árbitro, regulador y articulador de intereses sectoriales, en pos de un desarrollo equilibrado e inclusivo que garantice el bien común y el interés general de todos los argentinos.			
I. Promover la participación de otras instancias gubernamentales y estatales.			
II. Promover y fortalecer la participación de provincias y municipios, asegurando el carácter federal de la misma.			
III. Impulsar y afianzar la participación de organizaciones y actores del sistema productivo.			
IV. Fomentar la participación de organizaciones y actores del sistema social			
V. Promover y fortalecer la participación de organizaciones y actores del sistema científico-técnico agroalimentario y agroindustrial.			

Objetivos	Lo dejamos como está	Lo Modificamos	Sugerimos
VI. Garantizar la puesta en marcha del Plan y su monitoreo permanente.			
Eje estratégico B: (*)Garantizar reglas de juego claras, estables, transparentes y consistentes con la Visión para el mediano y largo plazo, mediante acuerdos-compromiso de todos los actores involucrados y adecuados procesos de Institucionalización del Plan.			
Eje estratégico C: Crear condiciones para garantizar el desarrollo económico, social y organizacional sustentable, priorizando la inclusión social, la equidad territorial, el desarrollo rural y de las economías regionales, la equidad, el arraigo, la soberanía y seguridad alimentaria nutricional.			
Eje estratégico D: Crear riqueza económica con competitividad sistémica, y hacerla crecer de manera sustentable, equitativa y sostenida en el tiempo, promoviendo la innovación tecnológica, previendo y en lo posible atenuando riesgos climáticos y de mercado, e impulsando al mismo tiempo la economía social, la producción para el consumo interno, y la generación de oferta exportable que permita el acceso a los mercados internacionales con énfasis en la integración e intercambio comercial con Latinoamérica y el Mercosur.			
Eje estratégico E: Generar riqueza económica con creciente Valor Agregado en origen de insumos, procesos, productos, servicios, mano de obra y capital nacional, promoviendo la integración del proceso agroalimentario y agroindustrial en toda su cadena de valor.			
Eje estratégico F: Desarrollar los procesos productivos valorizando, preservando, conservando, cuidando, recuperando el medio ambiente y gestionando de manera sustentable/sostenible los recursos naturales renovables y no renovables.			

Eje Estratégico Adicional 1:
Objetivos
I.
II.
III.
Eje Estratégico Adicional 2:
Objetivos
I.
II.
III.

3.1.2 Dirección Estratégica: Redacción de la versión con aportes de los actores

Metodología

En función de las versiones preliminares elaboradas en el apartado *3.1.1 Construcción de la versión preliminar de la dirección estratégica* y los instrumentos diseñados para la recolección de aportes, se inicia la consulta a los actores del sector.

La redacción de la versión con aportes incluye las siguientes tareas y acciones:

a. Diseño e implementación de sistema de consulta a los actores del sector

- Utilizar los instrumentos ya elaborados:
    - Instrumento Visión (apartado 3.1.1.1-g).
    - Instrumento Misión (apartado 3.1.1.2-g).
    - Instrumento Valores (apartado 3.1.1.3-g).
    - Instrumentos Fines y Objetivos Estratégicos (apartado 3.1.1.4-g).

- Redactar la invitación a participar de la consulta a los actores (ver modelo 3-L), en base a los siguientes campos[9]:
    - Introducción y encuadre del PEP.
    - Objetivos de la consulta.
    - Consigna general de trabajo.
    - Referencias conceptuales del instrumento.
    - Instrumentos de recolección de aportes.
    - Fecha límite de recepción de aportes.
    - Datos de contacto para asistencia técnico-metodológico para consultas.

Modelo 3-L. Comunicación para el envío de instrumento de consulta a los actores del sector

Estimado/a _____

[9] Tener en cuenta que al momento de realizar la consulta, los actores ya tendrán conocimiento de la realización del PEP, dado que la mayoría de ellos han participado en el lanzamiento público de presentación del plan.

En el marco de la construcción de la Dirección Estratégica del Plan Estratégico Participativo, se adjuntan los instrumentos relativos a la visión, misión, valores, fines y objetivos estratégicos.

Tengan en cuenta las explicaciones e indicaciones que incluye cada uno de los instrumentos.

Recuerde que la fecha de entrega es _____

Cualquier inquietud, no duden en contactarnos a_____

Saludos cordiales,

Equipo central del PEP

Nombre de Organización

- Seleccionar el modo en que serán enviados los instrumentos, en función a las siguientes opciones:
    - Correo electrónico.
    - Soporte papel.
    - Página web.

- Definir responsable/s del envío de instrumento, seguimiento y asistencia técnico-metodológica.

- Diseñar e implementar sistema de envío, monitoreo y seguimiento de la consulta a los actores, que deberá incluir:
    - Elaboración de base de datos de los actores participantes (Modelo 3-M):
        - Nombre
        - Datos de contacto: mail, teléfono, dirección laboral
        - Organización a la que pertenece
        - Foro en el que participa

Modelo 3-M. Base de datos de actores

	Apellido	Nombre	Organización a la que pertenece	FORO PEP	Teléfono	Dirección	E-mail	E-mail alternativo	Observaciones
1									
2									
N									

- Elaboración de matriz de seguimiento por instrumento para su monitoreo (Modelo 3-N).
- Confirmación de la recepción del instrumento por parte de actor/es.
- Seguimiento de la recepción de los aportes enviados por lo/s actor/es.

Modelo 3-N. Matriz de seguimiento de recepción de aportes: instrumentos de la Dirección Estratégica

	Datos de Actores							Envío y recepción de Instrumentos		Recepción de aportes				Observa-ciones
	Apellido	Nombre	Organización a la que pertenece	FORO PEP	Teléfono	E-mail	E-mail alternativo	Envío Instrumentos (Fecha)	Confirmación de recepción Instrumentos (Fecha)	Instrumento 1: Visión	Instrumento 2: Misión	Instrumento 3: Valores	Instrumento 4: Fines y Objetivos Estratégicos	
1														
2														
N														

- Comunicación de agradecimiento por la participación y próximos pasos (modelo 3-Ñ).

Modelo 3-Ñ. Comunicación de agradecimiento a los actores por su participación en la consulta

Estimado/a _____

Queremos agradecerle el valioso aporte realizado por su organización, a través del envío de los Instrumentos de visión, misión, valores, fines y objetivos estratégicos componentes de la Dirección estratégica del PEP, que oportunamente les hiciéramos llegar.

Todos los aportes recibidos al momento están siendo sistematizados en una publicación, que será insumo para el debate en el Primer Seminario que se realizará el próximo _____ en la Ciudad de _____, para el cual próximamente recibirá la invitación oficial.

Sin más, los saludamos muy cordialmente,

Equipo central del PEP

Nombre de Organización

b. Sistematización de los aportes realizados

A medida que se recepcionan los aportes de los actores, se sistematizarán cada uno de los instrumentos. Para ello, se desarrollan un conjunto de acciones vinculadas a la carga de información en la Matriz de sistematización para la elaboración de dimensiones y categorías conceptuales (ver modelo 3-C) señalados en el aparado 3.1.1.1-c.

Una vez realizada la transcripción literal de los aportes, se deberá iniciar la clasificación de los aportes en dimensiones y categorías, siguiendo el siguiente esquema:

Gráfico 3.4 Mapa de operaciones para la sistematización de aportes

Fuente: Elaboración Propia

c. Construcción del territorio de la visión

A partir de los aportes de los actores del sector inicia la construcción de los *territorios comunes de Visión, Misión, Valores, Fines Estratégicos y Objetivos*, a partir de la identificación de una serie de tensiones, que pondrán de manifiesto intereses particulares expresados por los diferentes actores vinculados al sector a planificar.

Una posibilidad es trabajar poniendo de manifiesto los diversos intereses y tensiones identificadas que constituyen territorios comunes, aludiendo a un esquema conceptual y metodológico que sintetice los múltiples aportes de los actores participantes. Si bien las tensiones involucran opiniones, aportes, ideas intereses encontrados, no necesariamente tienen que ser divergentes. Muchas de ellas, que históricamente se consideraron divergentes pueden ser vistas como complementarias.

La generación de una visión compartida contribuye a dicho fin, se determinan los diferentes campos paradigmáticos y se procede a definir si son convergentes o divergentes y en qué medida lo son.

El producto final será un enunciado (o grupo de enunciados) que dé cuenta de cómo se concibe al sector según los actores involucrados en la elaboración del plan, manifestado a través de los componentes que conforman la Dirección Estratégica del PEP (visión, misión, valores, fines y objetivos estratégicos).

d. Redacción de la versión de la Dirección Estratégica

Una vez sistematizados los aportes correspondientes a la versión preliminar de la Dirección Estratégica elaborada por el equipo central del PEP, estos serán consolidados en un único enunciado que integre las opiniones dentro de las alternativas propuestas, y se procederá a la redacción de la versión con aportes de la Dirección Estratégica.

Esta tarea será responsabilidad de la coordinación de sistematización del equipo metodológico, poniendo atención en las tensiones identificadas dentro del territorio de la visión.

El producto final será un enunciado (o grupo de enunciados) para cada uno de los componentes de la Dirección Estratégica (visión, misión, valores y objetivos estratégicos), la cual será posteriormente presentada en el seminario de validación.

d. Diseño de instrumentos para la validación de la versión con aportes de la dirección estratégica por parte de los actores del sector

En esta instancia se deben elaborar los instrumentos que serán utilizados en el marco de los seminarios de validación, a los cuales asistirán los actores del sector agrupados en Foros.

Los modelos ya utilizados en apartados anteriores (*3.1.1 Dirección Estratégica: construcción de la versión preliminar*) serán de utilidad aquí también, dado que la metodología de trabajo será la misma que se ha desarrollado e implementado en los modelos mencionados. En esta instancia, la diferencia radica en que el instrumento incluye la propuesta elaborada incorpora los aportes de los actores en la etapa de consulta.

Producto final esperado

- ☑ *Versión con aportes* de la Dirección Estratégica redactada.
- ☑ Instrumentos diseñados para la validación de la *versión con aportes* de los componentes de la Dirección Estratégica.

3.1.3 Dirección Estratégica: Elaboración de la versión final

Metodología

a. Realización de seminarios de validación de la versión con aportes de la Dirección Estratégica del PEP

En el diseño de los ámbitos de participación (ver *Capítulo Dos*) se han previsto cinco foros: científico-tecnológico, económico, social, interinstitucional e Intrainstitucional (dependerá de cada caso en particular la conformación de estos u otros foros. Este esquema es válido para el PEA y el PLaNeS).

En el marco de estos ámbitos se realizará la validación de la versión con aportes de la *Dirección Estratégica.* Para completar la validación del conjunto de los componentes, se requerirá realizar en total cinco seminarios, uno por cada foro.

El producto resultante de estos seminarios de validación será el contenido incluido en la versión final de la Dirección Estratégica.

Dado que cada uno de los seminarios respeta la misma lógica, a continuación, se detallan las pautas correspondientes para el desarrollo del seminario de validación del foro científico-tecnológico, las cuales podrán ser replicadas para el resto de los foros.

El seminario para la validación de la *versión con aportes de la dirección estratégica* del foro científico-tecnológico tiene como objetivo presentar, relevar observaciones y validar la versión con aportes de cada uno de los componentes. Para la realización del seminario de validación es importante tener en cuenta tres grandes momentos:

- *Acciones previas al Seminario*

  - Tener en cuenta los aspectos logísticos y operativos desarrollados en el *apartado 2.5* en el *Capítulo Dos*.
  - Utilizar los instrumentos de trabajo diseñados y elaborados en el apartado 3.1.2-d de la Dirección Estratégica del PEP.
  - Planificar las siguientes acciones para la realización del seminario (ver modelo 3-O):

- Presentar los objetivos, agenda y metodología de trabajo.
- Presentar brevemente los actores participantes del seminario.
- Exponer los resultados obtenidos de la sistematización de la *versión preliminar* y *versión con aportes* de los componentes de la Dirección Estratégica.
- Impulsar el análisis grupal y la generación de nuevos aportes sobre los resultados obtenidos de la sistematización de la versión presentada de la Dirección Estratégica.
- Alcanzar una versión consensuada de cada uno de los componentes de la Dirección Estratégica que será devuelta al Equipo Central del PEP para su sistematización y redacción de la versión final de los componentes de la Dirección Estratégica.
- Anunciar próximos pasos.

Modelo 3-O. Agenda para el seminario de validación de la versión con aportes de la Dirección Estratégica

Tiempo	Contenido
30´	**Acreditación y café de bienvenida**
15´	**Inauguración oficial** ▪ Palabras de bienvenida a cargo de autoridades.
10´	**Aspectos organizativos de la jornada** ▪ Objetivos, agenda y metodología de trabajo de la jornada.
30´	**Presentación de la Dirección Estratégica del PEP** ▪ Exposición sobre la lógica metodológica y la lógica participativa ▪ Presentación del estado de avance de los componentes metodológicos y productos obtenidos, a cargo del Director del Proyecto
N´	**Dinámica de participación grupal en mesas de trabajo** ▪ Presentación breve de participantes en las mesas ▪ Trabajo grupal de análisis y generación de aportes sobre las temáticas clave de los componentes de la DE. o Visión o Misión o Valores o Fines Estratégicos, Objetivos
60´	**Plenario** ▪ Exposición de los trabajos grupales, intercambio de ideas/nuevos aportes y conclusiones.
30´	**Espacio de preguntas y síntesis** ▪ Espacio abierto a consultas.

Tiempo	Contenido
	▪ Principales conclusiones y síntesis.
10´	**Próximos pasos y cierre** ▪ Anuncio de los próximos pasos. ▪ Palabras de cierre a cargo de autoridades.

- *Acciones posteriores al Seminario*

Con posterioridad al seminario corresponde llevar adelante la sistematización de las observaciones realizadas a la versión con aportes de cada uno de los componentes de la Dirección Estratégica, teniéndose en cuenta:

- Sistematización del registro de comentarios, aportes y acuerdos alcanzados, según el método desarrollado en el apartado *3.1.1.1-c Sistematización, análisis y selección de las conceptos centrales*.

- Compilación de la sistematización de aportes a los componentes de la Dirección Estratégica del Foro Científico–Tecnológico. Para organizar dicha información se sugiere utilizar el *modelo 3-P Cuadernillos de Aportes.*

Modelo 3-P. Cuadernillo de Aportes

Cuadernillo de Aportes – Componente PEP		
FORO		
Fecha		
Organizaciones participantes		
Introducción al cuadernillo de aportes		
Objetivos		
Referencias		
Nombre del Componente del PEP		
Versión Preliminar del Componente PEP		
Parte I. Aportes al Componente		
Conceptos a consultar	**Organización/Actor**	**Aportes a los Conceptos Clave de la versión preliminar / versión con aportes**
Concepto 1	Información sobre el actor 1 (nombre e institución a la cual representa)	Indicar si está de acuerdo o no con el concepto. Transcripción literal de la sugerencia, en caso de que hubiera.

Concepto 2	Información sobre el actor 2 (nombre e institución a la cual representa)	Indicar si está de acuerdo o no con el concepto. Transcripción literal de la sugerencia, en caso de que hubiera.
Concepto Clave N		
Parte II. Otros conceptos clave propuestos		
Conceptos a consultar	**Organización/Actor**	**Aportes a los Conceptos Clave de la versión preliminar / versión con aportes**
Concepto A	Información sobre el actor 1 (nombre e institución a la cual representa)	Transcribir de manera literal el/los concepto/s que propone
Concepto B	Información sobre el actor 2	Transcribir de manera literal el/los concepto/s que propone
Concepto N	Información sobre el actor N	Transcribir de manera literal el/los concepto/s que propone

Parte III. Nuevas definiciones	
Organización/Actor	**Aportes**
Información sobre el actor 1 (nombre e institución a la cual representa)	Transcribir de manera literal la propuesta del Instrumento teniendo en cuenta que se debe marcar con negrita aquello que agrega y tachar (~~tachar~~) aquello que no se ha incluido respecto a la versión original.
Información sobre el actor 2 (nombre e institución a la cual representa)	Transcribir de manera literal la propuesta del Instrumento teniendo en cuenta que se debe marcar con negrita aquello que agrega y tachar (~~tachar~~) aquello que no se ha incluido respecto a la versión original.
Información sobre el actor N	

- Publicación del cuadernillo de aportes a la Dirección Estratégica por parte de los actores del Foro Científico–Tecnológico, a través de:

    - Publicación digital en la página web del PEP.
    - Publicación impresa.
    - Envío por correo electrónico a los participantes de la reunión.

b. Redacción final del enunciado de la Dirección Estratégica del PEP

Una vez obtenidos los aportes realizados en los seminarios de validación por cada uno de los foros, los mismos serán consolidados en un único enunciado integrador que incorpore las diferentes opiniones. Esta tarea será responsabilidad de la *coordinación de sistematización del equipo central del PEP*.

A partir de la construcción de estos territorios comunes de la visión, misión, valores, fines estratégicos y objetivos, se constituirá el escenario adecuado para la generación de consensos entre los distintos actores vinculados al sector a planificar.

Una vez delimitado el *territorio de la visión* (ver más arriba) y su versión final, se estará en condiciones de poder delinear la visión, la misión, los valores, los fines estratégicos y los objetivos.

El producto final será un enunciado (o grupo de enunciados) que de cuenta de cómo se concibe al sector según los actores involucrados en la elaboración del plan, manifestado a través de los componentes que conforman la Dirección Estratégica del PEP (visión, misión, valores, fines estratégicos y objetivos).

c. Elaboración de acuerdos y validación final

Los productos obtenidos a partir de la redacción final de los componentes de la Dirección Estratégica, deberán ser presentados ante el consejo consultivo gerencial y las autoridades, quienes previa negociación y elaboración de acuerdos realizarán la última validación de los componentes.

Dicha instancia dará por resultado los enunciados definitivos, es decir, la *versión final* de la Dirección Estratégica del PEP.

d. Difusión de la versión final de la Dirección Estratégica del PEP

Una vez realizados lo detallado anteriormente, es conveniente realizar las publicaciones de los enunciados finales de la Dirección Estratégica. Las opciones de difusión del trabajo conjunto realizado son:

- Publicación digital en la página web del PEP.
- Envío por correo electrónico a los participantes.
- Difundir por medio de la prensa.

Producto final esperado

- ☑ Versiones preliminares de los componentes de la Dirección Estratégica: visión, misión, valores, fines y objetivos estratégicos elaborados.
- ☑ Instrumentos de recolección de aportes para cada uno de los componentes de la Dirección Estratégica diseñados.
- ☑ Versión final de los componentes de la Dirección Estratégica elaborados.

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

Se realizaron seminarios con el fin de validar la versión final de los componentes de la Dirección Estratégica elaborados previamente. Para ver el desarrollo integral del caso, el lector deberá dirigirse al ***Anexo 3.4. Dirección Estratégica: Elaboración de la versión final*** en el caso de la SSN. En dicho anexo, se encuentran:

- *Agenda de los Seminarios de Validación.*
- *Instrumentos* utilizados en el PlaNeS (Visión y Misión; Valores y Rol del Estado; Instrumento Fin Estratégico Económico /de Mercado/ Social/ Institucional/Científico-Tecnológico).
- *Sistematización* de los aportes.
- Evolución del componente dirección estratégica y producto final validado.

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

Como en el caso anterior, se llevaron a cabo espacios participativos donde se validaron los componentes de la Dirección Estratégica. Si el lector desea profundizar en el caso deberá dirigirse al ***Anexo 3.5. Elaboración de la versión final de la Dirección Estratégica*** en el caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación.

Allí, se encuentran:

- *Agenda de los Seminarios de Validación.*
- *Instrumentos* utilizados.
- *Sistematización* de los aportes.
- Producto final validado de la dirección estratégica.

3.2 ELABORACIÓN DE LOS ESCENARIOS FUTUROS MÁS PROBABLES, SITUACIÓN ACTUAL Y MATRIZ F.O.D.A.

3.2.1 Escenarios futuros más probables: construcción de la versión preliminar

Recuerde que…

- Los escenarios son formulaciones conjeturales de situaciones posibles donde se combinan elementos invariantes, variantes y opciones que se desarrollan en la trayectoria que va desde la situación actual hasta la situación objetivo. La esencia del análisis de escenarios consiste en plantear el problema que no es posible conocer el futuro sino sólo prever algunas de sus posibilidades. En este punto, es fundamental dejar lugar para lo imprevisible y el azar, recordemos el concepto de "cisne negro".
- El análisis de escenarios se compone de dos elementos. Por un lado, las tendencias que pueden afectar el futuro del sector y por otro lado, el mapa de actores (construido en el Capítulo Dos).
- De la definición de las tendencias surgen oportunidades y amenazas. Pero además, las oportunidades y amenazas se identifican no solo a partir de tendencias sino también del comportamiento de actores.
- La simulación de escenarios crean cursos posibles que llevan a diferentes estados de situación en un tiempo determinado, su construcción permite prepararse para afrontar distintas condiciones futuras posibles con herramientas y planes adecuados.

Metodología

Para elaborar los diferentes tipos de escenarios, tengan en cuenta las siguientes consideraciones generales:

- *Escenario Tendencial*: corresponde a la extrapolación de las tendencias actuales. Considera una situación en la que "lo que está pasando hoy se perpetúa".

- *Escenario Optimista*: hace referencia a la situación que más se acerca a lo ideal. Ocurre cuando se dan todas las condiciones favorables para que la situación de "hoy" sea "un mejor mañana".
- *Escenario Pesimista*: hace referencia a un empeoramiento de las condiciones que tiene como resultado una situación desfavorable.

En este análisis, se pueden reconocer dimensiones relevantes tales como:

- Evolución económica del país/provincia, sus condiciones de crecimiento y desarrollo, los aspectos económicos de las relaciones internacionales, los tratados de comercio.
- Cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda.
- Emergencia de recursos tecnológicos y avances científicos que la institución debería conocer y eventualmente adoptar.
- Cambios que experimenten el conjunto de las necesidades ciudadanas en materia de educación, comunicaciones, información y participación, etc.
- Políticas públicas y las prioridades que se han definido para el sector al que pertenece la organización.
- Riesgo de factores naturales estacionales o accidentales (clima, terremotos, inundaciones, sequía) y los planes de contingencia que correspondan a la escuela.
- Competencia privada y de entidades análogos y el desempeño privado en áreas comparables.
- Mandatos legales atingentes al servicio.
- Condiciones presupuestarias del sector.

Como ya se ha desarrollado en el apartado *3.1.1.1 Visión*, la construcción de la versión preliminar de los escenarios futuros más probables tendrá pautas similares. Se abordan seguidamente, las particularidades relacionadas a la elaboración de los escenarios futuros más probables.

a. Elección y diseño de dispositivo para relevar conceptos y categorías clave

Para la construcción de la versión preliminar de los escenarios futuros más probables, sugerimos que el equipo central del PEP destine tiempo suficiente para la recopilación de información previa al análisis de escenarios.

Dicha información puede provenir de diversas fuentes, tales como, investigaciones de organismos provinciales, nacionales y/o internacionales del ámbito público, privado y/o académico; series históricas cuali-cuantitativas de organismos públicos; regulaciones o normas; y todo otro material relevante para la elaboración de los escenarios.

La construcción de la propuesta de *escenarios futuros más probables* se inicia con el procedimiento metodológico previsto en el apartado *3.1.1.1-a* y *3.1.1.1-b.* En lo que concierne a la entrevista de los informantes clave, la guía de preguntas debe abordarse mediante un instrumento con preguntas específicas sobre los *escenarios futuros más probables (modelo 3-Q)*

Modelo 3-Q. Guía de preguntas para la identificación elementos de los escenarios futuros más probables

Escenarios futuros más probables	
Tendencias	¿Qué variables económicas, sociales, políticas y otras, deben ser consideradas para la realización de los objetivos de sector/organización?
	¿Cuáles de las variables identificadas podrían ser consideradas facilitadoras y cuáles restrictoras de la realización de los objetivos?
	¿Qué otros factores son relevantes en la generación de situaciones desfavorables?
Situación futura más probable	¿Cuál es la situación futura más probable para el sector/organización? ¿Cuáles son los elementos principales que deberían ser considerados para anticiparse a las posibles amenazas?
	¿Qué factores se deberían modificar en la actualidad para la realización de los objetivos propuestos para el sector/organización?
Impacto y probabilidad de ocurrencia	¿Cuál considera que sería el impacto del/os escenario/s anticipados y su probabilidad de ocurrencia en la dirección estratégica del plan?

b. Realización de entrevista

Para profundizar aspectos prácticos en relación a este punto, ver apartado 3.1.1.1-b.

c. Sistematización, análisis y selección de las dimensiones-tendencias, variables clave y definición de posibles escenarios

Los *escenarios futuros más probables* poseen gran relevancia porque nos ayudarán a analizar y detectar los aspectos que pueden influir directa o indirectamente sobre el cumplimiento de nuestros objetivos.

En este sentido, la definición de escenarios permite:

- Proveer bases firmes para la toma de decisiones.
- Identificar amenazas y oportunidades.
- Sugerir una variedad de enfoques diferentes.
- Evaluar políticas y acciones alternativas.
- Incrementar la creatividad en el análisis de distintas perspectivas.

Debido a que la metodología y la construcción de la propuesta de los escenarios futuros más probables difieren de los elementos que integran la dirección estratégica, presentaremos un modelo de sistematización diferenciado.

Para formular la versión preliminar de los *escenarios futuros más probables* se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Transcriba literalmente la información relevada en las entrevistas.
- A partir de esa información, y los componentes construidos en la dirección estratégica (apartado 3.1) deberá visualizar las dimensiones/tendencias del escenario general actual, teniendo en cuenta los diferentes aspectos que conforman el contexto global. Algunas de las posibles dimensiones que podrían aparecer, entre la multiplicidad de aspectos dentro del escenario global, son: económica, política, legal, tecnológica, socio-demográfica, cultural, medioambiental. Cada dimensión podría tener una importancia diferencial para el sector.
- Una vez visualizadas las dimensiones, deberá identificar las variables intervinientes tanto del contexto nacional, como regional y/o internacional. Es importante que justifique el motivo por el cual se seleccionó dicha variable para su sector. Tenga en cuenta que la identificación de las mismas podrían ser producto de los componentes elaborados en la dirección estratégica, u otras variables seleccionadas en función de la relevancia para el sector.
- Las variables claves serán analizadas en términos de amenazas u oportunidades según tengan un impacto positivo o de mejora en la visión y/o misión del PEP, según su probabilidad de ocurrencia.
- Deberá construir dos matrices, una de oportunidades y otra de amenazas. Por otro lado, por cada variable clave hay tres escenarios posibles. Por lo tanto, habiendo seleccionado las variables clave, tendrá que ubicar en las matrices tantos escenarios como obtenga de multiplicar la cantidad de variables clave por 3 (escenario tendencial, optimista y pesimista).

En línea con lo anterior, hemos desarrollado un modelo de matriz para la sistematización de los escenarios futuros (Modelo 3-R).

Modelo 3-R. Matriz para la sistematización de la información de Escenarios Futuros más probables

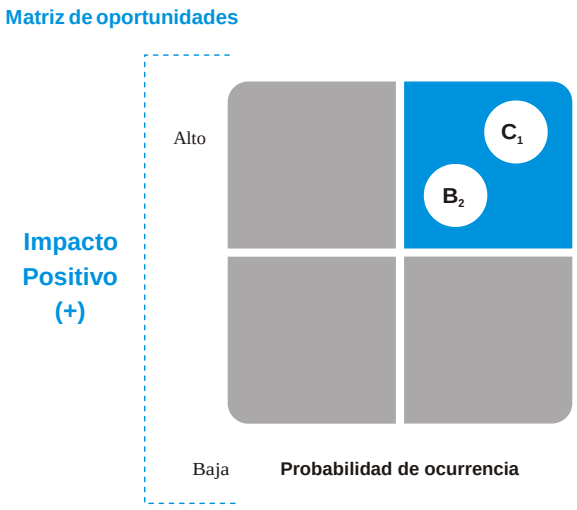
	Transcripción Literal	Variables Claves	Justificación de la variable	Clasificación por Oportunidad - Amenaza	Categorización por tendencia
Escenario Tendencial					
Respuesta Nº 1		Variable Clave 1		Amenaza	Tendencia Económica
		Variable Clave 2		Oportunidad	Tendencia Social
		Variable Clave N		Oportunidad	Tendencia N
Respuesta Nº N					
Escenario Optimista					
Respuesta Nº 1					
Respuesta Nº N					
Escenario Pesimista					
Respuesta Nº 1					
Respuesta Nº N					

d. Elaboración de la versión preliminar de los escenarios futuros más probables

Para el redactar la versión preliminar, deberá:

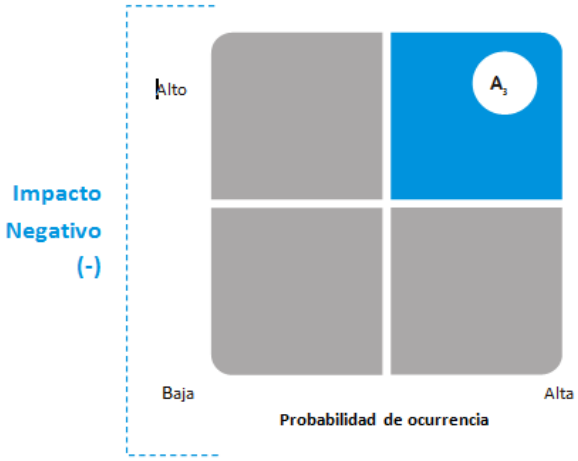
- Determinar si los escenarios imaginados representan oportunidades o amenazas. Si tienen un impacto positivo en la visión y misión del plan se trata de oportunidades y deberán ubicarlas en la matriz correspondiente. Si, en cambio, los escenarios representan amenazas, el impacto requerirá acciones de mejora y/o revisión, y deberán ubicarlo en la matriz de amenazas.
- Identificar el impacto que tiene el escenario a partir de dos categorías: alto y bajo.
- Imaginar la probabilidad de ocurrencia que tiene, es decir, la probabilidad de que ocurra efectivamente ese escenario a partir de dos categorías: alta y baja.
- Para construir las matrices, ubicar los escenarios futuros posibles en los cuadrantes correspondientes siguiendo el *modelo 3-S.*

Modelo 3-S. Matriz de ocurrencia de oportunidades de los escenarios futuros más probables



Fuente: Elaboración propia en base a Matus (2007)

Modelo 3-T. Matriz de ocurrencia de las amenazas de los escenarios futuros más probables



Fuente: Elaboración propia en base a Matus (2007)

Como ejemplo y como muestran los modelos anteriores, si el escenario B2 tiene alto impacto positivo y es altamente probable que ocurra, debe ser ubicado en la matriz de oportunidades, en el cuadrante superior derecho (alto impacto - alta probabilidad de ocurrencia).

Y si el escenario A3 no tiene impacto positivo y es altamente probable que ocurra, debe ser ubicado en la matriz de amenazas, en el cuadrante superior derecho (alto impacto - alta probabilidad de ocurrencia).

Una vez construida la matriz de ocurrencia, recomendamos organizar las variables en el siguiente modelo.

Modelo 3-U. Matriz para la sistematización de oportunidades y amenazas jerarquizadas según probabilidad de ocurrencia

Nº	Objetivos Estratégicos	Oportunidades	Amenazas
Fin Estratégico 1	**Objetivo 1**	*1.* *2.* *N*	*1.* *2.* *N*
	Objetivo 2	*1.* *2.* *N*	*1.* *2.* *N*
	Objetivo N	*1.* *2.* *N*	*1.* *2.* *N*
Fin Estratégico N	**Objetivo N**	*1.* *2.* *N*	*1.* *2.* *N*

Proponemos que las oportunidades y amenazas sean ordenadas considerando al número 1 como la más probable. Esto facilitará la constitución de una propuesta de los escenarios futuros más probable y, a su vez, constituirá una herramienta de trabajo futura para la conformación del F.O.D.A.

En síntesis, el análisis externo se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

Las oportunidades no son permanentes, ni en el tiempo ni para cada organización y se podría afirmar que las amenazas son tales sólo hasta que son identificadas, ya que desde ese mismo momento, gestionadas adecuadamente, pueden transformarse en excelentes oportunidades para la acción.

Utilizando las dimensiones propuestas señalen algunas variables clave dentro de cada dimensión especificada anteriormente para elaborar los escenarios y transcríbanlas en la columna de variables clave (Modelo 3-V).

Modelo 3-V. Matriz para la sistematización de oportunidades y amenazas

DIMENSIONES	VARIABLES CLAVE
ECONÓMICO – PRODUCTIVA	*1.*
	2.
	N
SOCIO-CULTURAL	*1.*
	2.
	N
AMBIENTAL-TERRITORIAL	*1.*
	2.
	N
INSTITUCIONAL	*1.*
	2.
	N

e. Validación de la versión preliminar de los escenarios futuros más probables por parte de la Unidad Central del PEP

Para profundizar aspectos prácticos en relación a este punto ver *apartado 3.1.1.1-e.*

f. Redacción final de la versión preliminar de los escenarios futuros más probables

Para profundizar aspectos prácticos en relación a este punto ver *apartado 3.1.1.1-f.*

g. Diseño de instrumentos para la consulta a los actores del sector sobre la versión preliminar de los escenarios futuros más probables

Siguiendo la línea del modelo presentado para visión -*apartado 3.1.1.1-g*- y teniendo en cuenta las características específicas de los escenarios futuros más probables, a continuación se presenta un modelo de *instrumento de trabajo de escenarios futuros más probables* para la consulta de la versión preliminar a los actores del sector.

Modelo 3-W. Instrumento de trabajo de los escenarios futuros más probables para la consulta de la versión preliminar a los actores del sector

Modelo de Instrumento de Trabajo - Escenarios Futuros más probables	
Objetivo del instrumento	
Fecha	
Apellido y Nombre	
Organización a la que representa	
Mail	
Teléfono de contacto	
¿Qué son los escenarios futuros más probables? *Tipos (tendencial, optimista y pesimista)*	
Propuesta de Escenarios futuros más probables (tendencial, optimista y pesimista)	
Consigna de trabajo general	
Parte I	
En este apartado le solicitamos que indique cuáles son las variables claves correspondientes con las tendencias que les presentamos.	
Tendencia	**Variables Clave**
Tendencia Nº 1	•
Tendencia Nº 2	•
Tendencia Nº 3	•
Tendencia Nº N	•
Parte II	
A continuación, le solicitamos a) Describir los tres tipos de Escenarios futuros de su Organización/Sector. b) Redactar la versión final los escenarios en el recuadro que se acompaña a continuación..	
Tipo de Escenario	**Descripción**
Tendencial	
Optimista	
Pesimista	
Parte III	
Por último, le pedimos que realice la siguiente tarea a) Identifique cuales de las variables clave se pueden considerar como oportunidad y cuales como amenazas. b) Escriba en el recuadro a continuación las variables clave según como las haya clasificado.	
Oportunidades	**Amenazas**
▪ ▪	▪ ▪

Nota: Si el instrumento se envía por correo electrónico, se recomienda que al final del mismo figure la fecha límite de recepción de aportes por parte de los actores, la dirección de correo electrónico a la cual deberán enviarlo y un número de teléfono de contacto por si tienen algún inconveniente o consulta sobre el trabajo a realizar.

Producto final esperado

- ☑ Versión preliminar de los escenarios futuros más probables elaborada.
- ☑ Instrumento de trabajo sobre los escenarios futuros más probables para la consulta de la versión preliminar a los actores del sector diseñado.

3.2.2 Situación actual: Construcción de la versión preliminar

Recuerde que

- La planificación estratégica requiere del análisis de la situación actual, lo cual se realiza mediante el conocimiento de las condiciones de un sector y la identificación de las causas de los problemas que pudieran dificultar el cumplimiento de objetivos, misión y visión.

- El resultado de este componente es un esquema de condiciones que señalen las fortalezas y debilidades del sector con el fin de determinar su capacidad para alcanzar los objetivos.

  - Se analiza a partir de la identificación de *fortalezas* y *debilidades*.
  - Favorece la resolución de los desafíos del contexto en el cual está inserta la organización y es clave en la formulación de medidas para afrontar las debilidades y potenciar las fortalezas.

Metodología

Siguiendo con la metodología prevista para la elaboración de las versiones preliminares de los componentes del PEP, para construcción de la primera versión de la situación actual, se deberán tener en cuenta:

a. Elección y diseño de dispositivo para relevar conceptos y categorías clave

La construcción de la propuesta de situación actual, se inicia con el procedimiento metodológico previsto en los apartados *3.1.1.1-a* y *3.1.1.1-b*. En lo que concierne a la entrevista de los informantes clave para este componente proponemos la guía de preguntas del modelo 3-X.

Modelo 3-X. Guía de preguntas para la identificación elementos de la situación actual

Situación Actual		
	Identificación de factores para el análisis	¿Cuáles son los factores clave (económicos, sociales, políticas y otros) que deben ser considerados para la realización de los objetivos de sector/organización?
		¿Cuáles podrían ser consideradas fortalezas y cuáles debilidades de la realización de los objetivos?
		¿Qué características actuales propias del sector/organización se presentan como factores clave para aprovecha oportunidades?
		¿Qué características actuales propias del sector/organización representan factores que dificultan el desarrollo hacia los objetivos deseado?

b. Realización de entrevista

Para profundizar aspectos prácticos en relación a este punto ver *apartado 3.1.1.1*-b.

c. Sistematización, análisis y selección de las variables clave

Para la sistematización de la información recolectada de los informantes clave procederemos a sistematizarla de manera similar a la vista anteriormente, profundizado en el punto 3.1.1.1-c.

El resultado de esta actividad es un esquema de condiciones que señalan las fortalezas y debilidades del sector, con el fin de determinar la capacidad que posee para lograr los objetivos.

- *Primera parte*

  - Esta actividad se realizará a partir de *matriz de análisis de situación actual* (según el Modelo 3-Y).
  - A partir de los fines estratégicos del PEP, incluya los objetivos que se vinculen con su sector y que fueron formulados para cada uno de estos ejes.
  - Para cada eje, deberán completar la caracterización de la situación actual en la columna correspondiente.

Modelo 3-Y. Matriz de análisis de la situación actual

	Transcripción	Fin Estratégico	Objetivos Estratégicos	Variables Claves	Justificación de la selección de la variable	Clasificación por Fortaleza - Debilidad	Categorización por tendencia
Situación Actual							
Respuesta Nº 1	Transcrip-ción 1	Fin 1	Objetivo 1	Variable Clave 1	…..	Fortaleza	Tendencia Económica
		Fin 1	Objetivo 2	Variable Clave 2		Debilidad	Tendencia Social
		Fin N	Objetivo N	Variable Clave N		Debilidad	Tendencia N
Respuesta Nº 2							
Respuesta Nº N							

- *Segunda parte*

  - El objetivo es, a partir de la caracterización de la situación actual del sector, identificar las fortalezas y debilidades con que cuenta el sector para el logro de los objetivos vinculados a la *visión* y *misión del plan estratégico participativo*.

  - Recuerde que las fortalezas son los recursos, las capacidades, las habilidades y/o las ventajas que posee el sector y que constituyen aspectos destacables dentro del mismo. Por otro lado, las debilidades son características igualmente internas -necesidades, carencias o desventajas que posee el sector-, pero que representan factores que dificultan el desarrollo del mismo.

  - Identifique las principales fortalezas y las principales debilidades de su sector, que se desprenden de la caracterización reciente de la situación actual y que deben ser tenidas en cuenta para luego elaborar las estrategias más convenientes. Recuerde que se trata de fortalezas y debilidades que facilitarán u obstaculizarán el logro de los objetivos determinados por la visión y misión del PEP.

  - Las variables detectadas a partir de la *matriz de análisis de situación actual*, deberán ser transcriptas en la *matriz para la sistematización de fortalezas y debilidades* (modelo 3-Z).

  - Tenga en cuenta que las mismas deberán ser listadas en la columna que corresponda, jerarquizándolas según su importancia, en donde el número 1 se corresponda con la más relevante y así sucesivamente.

Modelo 3-Z. Matriz para la sistematización de fortalezas y debilidades

Nº	Objetivos Estratégicos	Fortalezas	Debilidades
Fin Estratégico 1	Objetivo 1	1. 2. N	1. 2. N
	Objetivo 2	1. 2. N	1. 2. N
	Objetivo N	1. 2. N	1. 2. N
Fin Estratégico N	Objetivo N	1. 2. N	1. 2. N

d. Elaboración de la versión preliminar de la situación actual

Para su formulación, debemos tener en cuenta las siguientes particularidades:

- Refiere a las condiciones y las causas de los problemas que pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos específicos, la misión y la visión.
- Debe ser clara, no puede dar lugar a ambivalencias.
- Puede ser redactada en forma de párrafo.
- Debe identificar las diversas realidades problemáticas a las que se enfrenta el sector.
- Debe analizar cada problema a partir de sus dimensiones, componentes, características y factores explicativos.

e. Validación de la versión preliminar de la situación actual por parte de la Unidad Central del PEP

Para profundizar aspectos prácticos en relación a este punto, ver *apartado 3.1.1.1-e.*

f. Redacción final de la versión preliminar de la situación actual

Para profundizar aspectos prácticos sobre este punto, ver *apartado 3.1.1.1-f*.

g. Diseño de instrumentos para la consulta a los actores del sector sobre la versión preliminar de la situación actual

Siguiendo con la metodología prevista para la construcción del instrumento de consulta de versiones preliminares, presentamos el siguiente modelo de instrumento de trabajo para la situación actual.

Mo*delo 3-AA. Instrumento de trabajo para la situación actual* ***para la consulta dde la versión preliminar a los actores del sector***

Modelo de Instrumento de Trabajo - Situación Actual	
Objetivo del instrumento	
Fecha	
Apellido	
Nombre	
Organización a la que representa	
Mail	
Teléfono de contacto	
¿Qué es la situación actual?	
Versión preliminar de situación actual propuesta por el equipo central PEP	
Consigna de trabajo	

Parte I

Utilice la tabla que se adjunta, volcando en ella sus opiniones de acuerdo con el siguiente formato:

• Si está de acuerdo con el concepto, tilde en la columna "De Acuerdo (Lo dejo como está)".

• Si no está de acuerdo con el concepto, tilde en la columna "Modifico", y agregue las frases que resuman su punto de vista en la columna "Sugerencia".

Variables Clave	**De acuerdo (mantengo)**	**Modifico**	**Sugerencia**
Variables Clave Nº 1			
Variables Clave Nº 2			
Variables Clave Nº 3			
Variables Clave Nº N			

Parte II

Les solicitamos que:

a) Reflexione sobra la situación actual de la Organización y/o el Sector.

b) Sintetice los aspectos principales.

c) Redacte en el recuadro que se encuentra a continuación las características principales..

Situación Actual	**Descripción**

Parte III

Por último, le pedimos que realice la siguiente tarea

a) Identifique que características de la situación actual se pueden considerar como debilidades y cuales como fortalezas.

b) Escriba en el recuadro a continuación las variables clave según como las haya clasificado.

Fortalezas	**Debilidades**
•	•

Nota: Si el instrumento se envía por correo electrónico, recomendamos que al final del instrumento figure la fecha límite para devolverlo, la dirección de correo electrónico a la cual deberán enviarlo, y un número de teléfono de contacto por si tienen algún inconveniente o duda sobre el trabajo a realizar.

3.2.3 Matriz F.O.D.A: Construcción de la versión preliminar

Recuerde que

- La matriz F.O.D.A. está compuesta por las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, variables que se fusionan en un cuadro de doble entrada. Se trata de una herramienta que sirve para el análisis de la situación actual y la toma de decisiones estratégicas para alcanzar el futuro deseado.
- Permite definir estrategias alternativas conceptualmente distintas: DA (Mini-Min), DO (Mini-Max), FA (Maxi –Min), FO (Maxi-Max). La elaboración de la matriz F.O.D.A. ayudará a orientar las decisiones que permitan enfrentar los desafíos que presenta el entorno para superar las debilidades, aprovechando las oportunidades que el mismo ofrezca y potenciar las fortalezas.
- Una vez construidos los escenarios, identificados los actores clave y acordado el diagnostico de situación actual, la Matriz F.O.D.A. permitirá visualizar potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones.

Metodología

a. Elaboración de la versión preliminar de la matriz F.O.D.A.

El objetivo de esta actividad es realizar una matriz descriptiva para la elaboración del F.O.D.A. Para ello, a continuación se presenta un modelo cuyos insumos surgen de la elaboración de los componentes anteriores.

Este tipo de análisis representa una contribución para examinar la interacción entre las características particulares del sector y el entorno con el cual se relaciona, y constituye una síntesis esquemática que brinda una referencia para la orientación de las decisiones a tomar y las estrategias a implementar.

Esta tarea debe ser realizada por el consejo consultivo gerencial asistido por el equipo central del PEP, dado que constituye una descripción que surge del cruce entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con contenido técnico específico.

Modelo 3-AB. Matriz de sistematización para la elaboración del F.O.D.A

		Fortalezas			Debilidades		
		1.	2.	N	1.	2.	N
Oportunidades	1.	Descripción de las fortalezas del sector y las o portunidades de los escenarios.			Descripción de las debilidades del sector y las oportunidades de los escenarios.		
	2.						
	N						
Amenazas	1.	Descripción de las fortalezas del sector y las amenazas de los escenarios.			Descripción de las debilidades del sector y las amenazas de los escenarios.		
	2.						
	N						

Complete la matriz descriptiva para la elaboración del F.O.D.A. (*Modelo 3-AB*) de la siguiente manera:

- Elabore una breve descripción que resuma las fortalezas y debilidades del sector frente a las oportunidades y amenazas que presentan los escenarios.
- Elabore una breve descripción que resuma las oportunidades y amenazas del sector frente a las fortalezas y debilidades que presentan la situación actual.
- Una vez construido lo anterior, el objetivo es definir las posibles estrategias a seguir dentro del sector. Para ello, tenga presente la siguiente esquematización tenga en cuenta el posicionamiento de los distintos actores visualizada en las matrices de apoyos y rechazos surgidas del mapa de actores desarrollado en el Capítulo Dos.
- Teniendo en cuenta la descripción de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades realizadas en la matriz descriptiva para la elaboración del F.O.D.A., tendrán que elegir la estrategia a seguir por el sector.
- De acuerdo con el análisis de F.O.D.A. hay cuatro estrategias posibles, que orientan las decisiones a tomar:
    - *Maxi*-Max (A): consiste en maximizar las fortalezas a partir de las oportunidades del escenario que enfrenta el sector.
    - *Mini-Max* (B): intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades
    - *Maxi-Min* (C): se basa en las fortalezas de la institución que pueden superar las amenazas del escenario exterior al subsector. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.
    - *Mini-Min* (D): su objetivo es minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

Siguiendo a David (2007), se podrá en función al análisis previo, optar por alguna de las cuatro posibles estrategias del análisis F.O.D.A. que se detallan a continuación:

- *Potencialidades (estrategia Maxi-Max).* Las oportunidades que se presentan como un aspecto, factor o componente de lo que se ha definido como fortaleza de la organización se consideran potencialidades. Esto significa que se pueden generar beneficios con un futuro optimista. Las estrategias que se deben tomar deben captar estas oportunidades desde las fortalezas de la organización.
- *Riesgos (estrategia Mini-Max).* Las oportunidades que puedan presentarse frente a las debilidades del sector, son vistos como riesgos por desperdiciar un contexto favorable. La organización deberá actuar comprendiendo que hay factores externos que pueden contribuir a eliminar o disminuir las debilidades y sus efectos negativos. Se deben producir estrategias para neutralizar las debilidades captando las oportunidades contextuales.
- *Desafíos (estrategia Maxi-Min).* Las amenazas externas presentan riesgos a las fortalezas de la organización, por lo que debemos protegerlas de los efectos negativos del contexto. Las estrategias a tomar se dividen en dos aspectos, primero tendremos que maximizar las Fortalezas, a la vez que minimizamos las Amenazas. Segundo, neutralizar el contexto agresivo que representan las amenazas.
- *Limitaciones (estrategia Mini-Min).* Las combinaciones producto de las amenazas del entorno y las debilidades internas, generan las situaciones más complejas de la organización. Producen limitaciones al momento de tomar decisiones, reduciendo las posibilidades de acción. Para ello, debemos minimizar los efectos perjudiciales tanto de las amenazas como de las debilidades mediante estrategias defensivas evitando una situación precaria para la organización.

Gráfico 3.5 Estrategias F.O.D.A.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	*A. Estrategias Maxi-Max* Estrategia ofensiva **Potencialidades**	*B. Estrategias Mini-Max* Superar debilidades para aprovechar las oportunidades **Riesgos**
Amenazas	*C. Estrategias Maxi-Min* Superar las amenazas a partir de nuestras fortalezas **Desafíos**	*D. Estrategias Mini-Min* Estrategia defensiva **Limitaciones**

Fuente: David, "Conceptos de Administración Estratégica", 2003.

Si el lector elige:

- La estrategia del *cuadrante A* es fuerte y tiene un futuro optimista. Esto significa que las estrategias/acciones que debe realizar tendrán que orientarse a maximizar las oportunidades a través de sus fortalezas, jugando la partida como "ganadores" sin detener el accionar en la neutralización de debilidades.
- La estrategia del *cuadrante B*, significa que si bien el subsector es débil, su futuro puede ser optimista. En este caso debemos generar estrategias que nos ayuden a neutralizar las debilidades para captar las oportunidades que se podrán presentar en el futuro.
- La estrategia del *cuadrante C* es fuerte pero su futuro está comprometido. Esto significa que se deberán utilizar todas sus fuerzas y habilidades para neutralizar el contexto agresivo que podría presentarse.
- La estrategia del *cuadrante D*, tendrá una situación interna y externa adversa. Deberá analizar el grado de gravedad y determinar la estrategia a desarrollar.

b. Validación de la versión preliminar de la matriz y análisis F.O.D.A por parte de la Unidad Central del PEP

Para profundizar aspectos prácticos en relación a este punto, ver *apartado 3.1.1.1-e.*

c. Redacción final de la versión preliminar de la matriz y análisis F.O.D.A

Para profundizar aspectos prácticos en relación a este punto ver *apartado 3.1.1.1-f*.

d. Diseño de instrumentos para la consulta a los actores del sector sobre la versión preliminar de la matriz y análisis F.O.D.A

Para profundizar aspectos prácticos en relación al diseño del instrumento, ver apartado 3.1.1.1-g. En cuanto a las consideraciones a tener en cuenta al momento de desarrollar la parte teórica del instrumento, recomendamos explicar de manera clara y concisa las siguientes características de la Matriz F.O.D.A.:

- Qué es una matriz F.O.D.A.
- Significado de “Fortalezas”, “Debilidades”, “Oportunidades” y “Amenazas”
- Definición de estrategias.

Modelo 3-AC. Instrumento de trabajo para F.OD.A. ***para la consulta de la versión preliminar a los actores del sector***

Modelo de instrumento de trabajo - F.O.D.A.	
Objetivo del instrumento	
Fecha	
Apellido	
Nombre	
Organización a la que representa	
Mail	
Teléfono de contacto	
¿Qué es la Matriz F.O.D.A.? *Estrategias*	
Propuesta F.O.D.A.	
Consigna de trabajo general	
Le solicitamos que realice los aportes a la Matriz F.O.D.A. completando el modelo que se encuentra a continuación. Para eso le sugerimos considerar la explicación sobre el análisis de la Matriz.	

Matriz F.O.D.A.		
	Fortalezas	**Debilidades**
Oportunidades	Descripción de las Fortalezas de la Organización/Sector y las Oportunidades.	Descripción de las Debilidades de la Organización/Sector y las Oportunidades.
Amenazas	Descripción de las Fortalezas de la Organización/Sector y las Amenazas.	Descripción de las debilidades de la Organización/Sector y las Amenazas.
Realice sus aportes en la siguiente Matriz.		

Modelo de instrumento de trabajo - F.O.D.A.		
Matriz F.O.D.A.		
	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	▪ ▪	▪ ▪ ▪
Amenazas	▪ ▪	▪ ▪

Nota: Si el instrumento se envía por correo electrónico, recomendamos que al final del instrumento figure la fecha límite para devolverlo, la dirección de correo electrónico a la cual deberán enviarlo, y un número de teléfono de contacto por si tienen algún inconveniente o duda sobre el trabajo a realizar.

Producto final esperado

- ☑ Matriz F.O.D.A. elaborada.
- ☑ Instrumento de consulta sobre la matriz F.O.D.A diseñado.

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

Seguidamente se incluyen recortes a modo de ejemplo de los siguientes instrumentos utilizados para la construcción de: Escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A., utilizados para la recolección de aportes por parte de los actores en la Superintendencia de Seguros de la Nación. Para profundizar en dichos instrumentos, se sugiere que el lector consulte el ***Anexo 3.6 Instrumento de trabajo Escenarios futuros más probables y situación actual*** en el caso de la SSN.

Instrumento de trabajo Escenarios futuros más probables y situación actual del Sector Seguros en general

Vamos a comenzar a vislumbrar el concepto de planificación estratégica participativa, el cual implica la determinación de un plan previendo diferentes circunstancias y recurriendo a la elaboración de una mirada compartida entre los actores. Para ello, resulta fundamental pensar "fuera de la caja" es decir, rompiendo viejos paradigmas, intentando correrse de los modelos mentales que tenemos prefijados para generar pensamientos innovadores.

Trabajaremos sobre cómo nos imaginamos el Sector Seguros en el futuro, lo que nos remite a pensar en escenarios futuros más probables/tendencias. Para ello ponemos a su consideración una propuesta preliminar de oportunidades y amenazas, agrupadas de acuerdo con el contexto de condicionamiento global (tendencias globales de carácter regional o internacional) y con el contexto de condicionamiento directo (entorno más próximo al Sector Seguros), clasificadas en dimensiones (económica, social-demográfica, etc.).

Asimismo, reflexionaremos acerca de dónde estamos, desde dónde partimos, es decir, la situación actual del Sector. Para ello ponemos a su consideración una propuesta preliminar de fortalezas y debilidades, agrupadas en base a los fines estratégicos macroeconómico, de mercado, social e institucional.

El abordaje de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se desarrollará en este instrumento se tomará para el Sector Seguros en general.

Objetivos del Instrumento

1. Detectar las Oportunidades y Amenazas que podrá aprovechar o probablemente tendrá que enfrentar el Sector Seguros en el futuro.
2. Identificar las Fortalezas y Debilidades al interior del Sector para conocer su situación actual.

Importante: Para consultar y/o ampliar conceptos sobre la lógica metodológica se deberá dirigir al Documento Conceptual Metodológico.

Parte I

Para realizar este ejercicio, utilice la tabla que sigue volcando en ella sus opiniones del siguiente modo:

a) Analizar las **Oportunidades y Amenazas**, tanto desde el **Contexto de Condicionamiento Global** como desde el **Contexto de Condicionamiento Directo**, (explicitados brevemente al inicio del instrumento). Para facilitar el trabajo, están clasificadas según Dimensiones: Económica, Social-

Demográfica, Política-Institucional, etc.

En base a ello:

b) Si está de acuerdo con la **Oportunidad** o **Amenaza** propuesta, tilde en la columna ***Lo dejamos como está***.

c) Si no está de acuerdo, tilde en la columna ***Lo modificamos***, agregando las frases que resuman su punto de vista en la columna ***Sugerimos***. Para ello, incluya en la tabla los cambios que propone.

OPORTUNIDADES		Lo dejamos como está	Lo modificamos	Sugerimos
Contexto de Condicionamiento Global				
Dimensión Científico-Tecnológica	**El avance de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información** harán sustentable el desarrollo de las cadenas de valor globales y permitirán la expansión del negocio financiero y comercial posibilitando nuevos productos innovadores.			
	La biotecnología seguirá produciendo avances médicos en decodificación de bases genéticas e irá más allá de la descripción de enfermedades. Este desarrollo permitirá alargar la vida de las personas. Además, la ingeniería biomédica producirá materiales inteligentes y nuevos procedimientos quirúrgicos tales como implantes artificiales de partes humanas (retinas en los ojos, implantes de huesos y oídos o médula espinal y otros daños nerviosos).			
	El acceso a INTERNET generará la conexión universal inalámbrica vía satelital y de bajo costo que facilitará el acceso masivo de potenciales consumidores de seguro.			
Dimensión Económica				
Dimensión Social-Demográfica				
Dimensión Política-Institucional				
Dimensión Ambiental				
Contexto de Condicionamiento Directo				
Dimensión Científico-Tecnológica				
Dimensión Económica				
Dimensión Social-Demográfica				
Dimensión Política-Institucional				
Dimensión Ambiental				

AMENAZAS	Lo dejamos como está	Lo modificamos	Sugerimos
Contexto de Condicionamiento Global			

OPORTUNIDADES		Lo dejamos como está	Lo modificamos	Sugerimos
Dimensión Social-Demográfica	**Los altos niveles de siniestralidad en la región latinoamericana** constituirán una gran dificultad para el crecimiento del sector asegurador.			
Dimensión Científico-Tecnológica				
Dimensión Económica				
Dimensión Política-Institucional				
Dimensión Ambiental				
Contexto de Condicionamiento Directo				
Dimensión Científico-Tecnológica				
Dimensión Económica				
Dimensión Social-Demográfica				
Dimensión Política-Institucional				
Dimensión Ambiental				

Parte II

En la tabla a continuación, puede sugerir otras Oportunidades y Amenazas, que considere prioritarias y deberían ser incluidas.

Categoría	Otros aportes
Oportunidades	
Amenazas	

Parte III

Para continuar con este ejercicio, utilice la tabla que sigue volcando en ella sus opiniones del siguiente modo:

a) Analizar las **Fortalezas y Debilidades**, las cuales están divididas de acuerdo a los Fines

Estratégicos: Macroeconómico, de Mercado, Social e Institucional.

En base a ello:

b) Si está de acuerdo con la **Fortaleza** o **Debilidad** propuesta, tilde en la columna ***Lo dejamos como está***.

c) Si no está de acuerdo, tilde en la columna ***Lo modificamos***, agregando las frases que resuman su punto de vista en la columna ***Sugerimos***. Para ello, incluya en la tabla los cambios que propone.

FIN ESTRATÉGICO SOCIAL	Lo dejamos como está	Lo modifica-mos	Sugeri-mos
FORTALEZAS			
Mayor participación en los últimos años de ONGs de defensa de los consumidores. La mayor participación de ONGs en relación a aquellas cuestiones que debían ser modificadas o mejoradas, en pos de defender al consumidor de seguros, permite un mayor involucramiento ciudadano en la gestión de control y un aumento del conocimiento y difusión del seguro.			
DEBILIDADES			
En nuestro país no existe una conciencia aseguradora generalizada por parte de las empresas y de los individuos y la tendencia preferente de los consumidores es limitar su contratación de seguros a aquellos impuestos por ley de manera obligatoria. Por tal razón, es necesario desarrollar y promover acciones para la concientización de la importancia del seguro, a fin de contar con una sociedad cada vez más perceptiva del riesgo, que promueva la transferencia de riesgos asegurables al Sector Seguros y dé lugar a una cultura de la prevención y ahorro. A tales fines, resulta imprescindible trabajar en el fortalecimiento de la imagen de la actividad.			

Parte IV

En la tabla a continuación, puede sugerir otras **Fortalezas** y **Debilidades** que considere prioritarias y deberían ser incluidas.

Categoría	Otros aportes
Fortalezas	
Debilidades	

Autorizo a identificar los aportes de la Organización mencionando la fuente de origen en eventuales publicaciones (marcar con una cruz la opción elegida).

Sí ……

No ……..

i. Instrumento de trabajo Escenarios futuros más probables del Sector en general

Tareas a realizar

Partiendo del contexto global en que está inmerso el Sector Agroalimentario y Agroindustria, se pretende llegar a un análisis de amenazas y oportunidades para luego determinar posibles planes de acción. Se busca la elaboración de un informe narrado de los escenarios futuros más probables al exterior de nuestro país.

Observaciones

- El ejercicio aquí presentado supone un tiempo de trabajo de los equipos en el relevamiento de información previa al análisis de escenarios.
- También supone una preparación teórica en cuanto a temas político-legales, socioculturales, económicos y tecnológicos.
- Esto quiere decir, que el **producto esperado** es una **elaboración a partir del aporte de diversas fuentes**, tales como:
  - Investigaciones de organismos provinciales, nacionales y/o internacionales del ámbito público, privado y/o académico.
  - Series históricas cuali-cuantitativas elaboradas dentro de organismos de agricultura provincial u otros organismos públicos.
  - Investigaciones de mercado.
  - Análisis prospectivos.
  - Informes de consultoras, revistas y publicaciones especializadas.
  - Regulaciones o normas subsectoriales.
  - Todo otro material que consideren relevante para la elaboración de los escenarios provinciales.

Importante: Para la elaboración de este instrumento se propone leer detenidamente la Introducción del cuadernillo **Primeros Aportes para la Elaboración del F.O.D.A. Global del PEA,** que es un documento de trabajo elaborado por el Equipo del PEA y que fue distribuido en el

Primer Seminario Nacional, siguiendo el método de los 8 pasos, consultando bibliografía específica sobre el tema y a diversos especialistas expertos en la cuestión. En dicha introducción se presenta un marco teórico en el cual se establece la **propia frontera territorial de nuestro país como límite conceptual para diferenciar el ámbito externo de Oportunidades y Amenazas y el ámbito interno de Fortalezas y Debilidades**. Es decir, las **Oportunidades y Amenazas se ubican en el exterior de nuestro país**, mientras que las **Fortalezas y Debilidades se encuentran dentro del mismo**.

1) El análisis de las Oportunidades y Amenazas se elaboró a partir de dos dimensiones principales externas al país:

A. Tendencias / Escenarios Globales, que a su vez tiene 4 dimensiones:

i. Productiva-comercial (Económico – Productivo)

ii. Socio-cultural y humana (Socio - cultural)

iii. Ecológica-ambiental (Ambiental y Territorial)

iv. Político-institucional (Institucional)

B. Actores externos, que definen su comportamiento a partir de las Tendencias /Escenarios Globales, y que fueron identificados en función de tres dimensiones:

i. Países demandantes de productos y servicios provenientes del Sector Agroalimentario y Agroindustrial Mundial

ii. Países con sectores Agroalimentarios y Agroindustriales oferentes en términos de la demanda anterior.

iii. Actores componentes de Cadenas Globales de Valor transversales a todos los países.

2) Para Fortalezas y Debilidades se han identificado dos grandes dimensiones:

A. Condiciones iniciales de Argentina, a su vez divididas en las mismas cuatro dimensiones utilizadas para el punto 1) A.

B. Actores al interior del sistema agroalimentario y agroindustrial argentino, segmentados en:

i. Oferentes (según diversas cadenas de valor)

ii. Demandantes (incluyendo aquí las demandas agroalimentarias y agroindustriales del mercado interno).

Tengan en cuenta que las Fortalezas y Debilidades se ubican en dos planos: al interior de la provincia y al exterior de la provincia pero dentro del país.

El objetivo del ejercicio que se propone a continuación es imaginar escenarios probables a futuro. Para ello, es necesario no sólo realizar un análisis de proyección de tendencias, sino también visualizar escenarios posibles a partir del análisis de variables y tendencias actuales, pero teniendo en cuenta la posibilidad de ocurrencia de un fenómeno que cambie el escenario actual.

La utilidad del ejercicio es comenzar a vislumbrar el concepto de **planificación estratégica**, concepto que no implica la predicción del futuro, sino la determinación de un plan previendo las diferentes circunstancias.

Importante: Para realizar este ejercicio es fundamental comenzar a pensar "fuera de la caja" es decir, dejar de pensar en "más de lo mismo" para hacerlo desde otro lugar, rompiendo viejos paradigmas, intentando correrse de los modelos mentales que tenemos fijados para dar lugar a la aparición de pensamientos innovadores, realizando un trabajo de imaginación y no de proyección.

Es una tarea de ruptura con respecto a los paradigmas tradicionales de pensamiento, que implica tener en cuenta las tendencias pasadas y presentes, pero no proyectarlas en forma tradicional, tal como se entiende comúnmente a la planificación en sentido determinista sino imaginar un nuevo escenario probable que salga de la cotidianeidad conocida.

Para realizar este ejercicio:

1) Utilicen las **dimensiones** propuestas anteriormente señalen algunas **variables clave** dentro de cada dimensión especificada anteriormente para elaborar los escenarios exteriores al país. Transcríbanlas en la columna de Variables Clave.

Dimensiones	Variables clave
Económico - Productiva	
Socio-cultural	
Ambiental y Territorial	
Institucional	

2) Imaginen diferentes **escenarios posibles** para las dimensiones y variables clave que seleccionaron en el punto anterior.

I. Primero, redacten el **escenario tendencial**, a partir de la evolución histórica de las variables clave y sus tendencias a futuro.

II. Segundo, imaginen escenarios posibles a futuro aplicando el concepto de **"cisne negro"**, el cual hace referencia a la posibilidad de ocurrencia de un fenómeno atípico. La idea, entonces, es recurrir a la imaginación de situaciones hipotéticas en el futuro (escenarios optimistas, pesimistas, de ruptura).

3) Para elaborar los diferentes tipos de escenarios, tengan en cuenta que:

- **Escenario Tendencial:** corresponde a la extrapolación de las tendencias actuales. Considera una situación en la que "lo que está pasando hoy se perpetúa".
- **Escenario Optimista:** hace referencia a la situación que más se acerca a lo ideal. Ocurre cuando se dan todas las condiciones favorables para que la situación de "hoy" sea "un mejor mañana".
- **Escenario Pesimista:** hace referencia a un empeoramiento de las condiciones que tiene como resultado el peor de los mundos.
- **Escenario de Ruptura:** se plantea con el objetivo de tener en cuenta las posibles rupturas que pueden presentarse respecto al escenario deseado. Se construye a partir de las situaciones, que a pesar de considerarse poco probables, podrían darse causando fuertes cambios en las tendencias. Es el escenario más cercano a la construcción de la utopía.

Importante: Tengan en cuenta que el escenario optimista es el punto hacia el cual se pueden direccionar las futuras acciones para eventualmente alcanzar dicho futuro deseable. Por otra parte, el escenario tendencial es el escenario futuro más probable que continúa la tendencia actual. Es el punto al que se llegaría en el futuro si no se tomaran acciones que cambien dicha tendencia.

5) Redacten los posibles escenarios en el informe que se adjunta al final del documento. Para ello, recurran a diferentes fuentes reconocidas, citando las fuentes utilizadas en el punto de **Bibliografía**.

6) Determinen si estos escenarios representan oportunidades o amenazas, teniendo en cuenta que:

- **Oportunidades**: son los factores y/o procesos externos que de manera directa o indirecta contribuyen al logro de los resultados propuestos. Son entendidas como situaciones que se encuentran en el entorno y que pueden ser aprovechadas para facilitar el logro de objetivos, la realización de la misión y el cumplimiento del rol propuesto.

- **Amenazas:** son los factores, personas o situaciones que, de manera directa o indirecta, influyen negativamente, causando el retroceso, el debilitamiento o la destrucción de los fines propuestos.

Informe:

Escenario 1:
Es una: Oportunidad / Amenaza

Escenario 2:
Es una: Oportunidad / Amenaza

Escenario 3:
Es una: Oportunidad / Amenaza

7) Como producto del ejercicio, trasladen las principales oportunidades y amenazas a la tabla que se adjunta a continuación. Para ello sintetice las conclusiones de los escenarios planteados en frases cortas. Agreguen filas de considerarlo necesario.

Matriz de oportunidades y amenazas de los escenarios futuros más probables	
Oportunidades	**Amenazas**
1.	**1.**
2.	**2.**
3.	**3.**

Bibliografía: Especificar la bibliografía utilizada para elaborar los escenarios.

1)

2)

3)

4)

ii. Instrumento de trabajo situación actual del Sector en general

El ejercicio consta de dos partes. En la parte A, se realizará la descripción de la situación actual a nivel provincial, identificando los estados actuales de las distintas producciones del Sector Agroalimentario y Agroindustrial de la provincia. El resultado de esta actividad, es un esquema de condiciones que señalan las fortalezas y debilidades del Sector a nivel provincial, con el fin de determinar la capacidad que se posee para lograr los objetivos planteados. En la parte B del ejercicio, podrán hacer sus aportes al análisis de la situación actual del país, determinando las fortalezas y debilidades del Sector Agroalimentario y Agroindustrial a nivel nacional.

Observaciones:

- El ejercicio aquí presentado supone un tiempo de trabajo de los equipos en el relevamiento de información previa acerca de la Situación Actual nacional y provincial.
- También supone una preparación teórica en cuanto a temas político-legales, socioculturales, económicos y tecnológicos.
- Esto quiere decir, que el **producto esperado** es una **elaboración a partir del aporte de diversas fuentes**, tales como:

  - Investigaciones de organismos provinciales, nacionales y/o internacionales del ámbito público, privado y/o académico,
  - Series históricas cuali-cuantitativas elaboradas dentro de organismos de agricultura provinciales y nacionales u otros organismos públicos,
  - Investigaciones de mercado,
  - Informes de consultoras, revistas y publicaciones especializadas,
  - Regulaciones o normas nacionales y provinciales,
  - Todo otro material que consideren relevante para la elaboración de lo situación actual provincial y del país.

1) En el análisis de las **Oportunidades y Amenazas** se identificaron **dos dimensiones principales externas al país**:

A. Tendencias / Escenarios Globales, que a su vez tiene **4 dimensiones.**

B. Actores externos, que definen su comportamiento a partir de las Tendencias /Escenarios Globales, y que fueron identificados en función de **tres dimensiones.**

2) Para **Fortalezas y Debilidades** se han identificado **dos grandes dimensiones**:

A. Condiciones iniciales de Argentina, a su vez divididas en **cuatro dimensiones:**

i. Productiva-comercial (Económico – Productivo)

ii. Socio-cultural y humana (Socio - cultural)

iii. Ecológica-ambiental (Ambiental y Territorial)

iv. Político-institucional (Institucional)

Las condiciones iniciales pretenden exhibir el panorama de la situación de fecha más reciente posible, restringido esto en términos de la disponibilidad de información y/o análisis de expertos en la materia. Del mismo modo, algunas condiciones iniciales muestran proyecciones de futuro más probables cuando se trata de variables externas al sector agroalimentario y agroindustrial de Argentina (sólo como ejemplo se pueden citar: crecimiento económico, desarrollo demográfico, evolución más probable de variables medioambientales, evolución de algunas variables socioculturales, etc.)

B. Actores al interior del sistema agroalimentario y agroindustrial argentino, segmentados en:

i. Oferentes (según diversas cadenas de valor)

ii. Demandantes (incluyendo aquí las demandas agroalimentarias y agroindustriales del mercado interno).

- **Tengan en cuenta que las Fortalezas y Debilidades se ubican en dos planos: provincial y nacional.**

PARTE I: A nivel provincial

A. El objetivo de esta actividad es analizar la situación actual del Sector Agroalimentario y Agroindustrial a nivel provincial. Esta actividad se realizará a partir de la **Matriz de análisis de la situación actual a nivel provincial,** utilizando el **Anexo (*).**

- **Importante: a partir de los aportes de los diferentes actores participantes del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial, que se han recibido y sistematizado hasta la fecha, se han podido identificar un conjunto de variables (estructurales y de infraestructura) que se desprenden de los objetivos generales propuestos. Las mismas se encuentran descriptas en el Anexo (*).**

1º) Incluyan en la Matriz las variables sugeridas en el **Anexo (*)**. Tengan en cuenta los indicadores establecidos para cada variable. De ser necesario, agreguen variables que consideren pertinentes para describir la situación actual de su provincia, teniendo en cuenta los objetivos que propusieron para su provincia en el *Instrumento 3*.

2°) Incluyan en la Matriz los diferentes complejos productivos relevantes en el Sector Agroalimentario y Agroindustrial de su provincia. Pueden agregar otros complejos dentro de su provincia que no figuren en el listado que se brinda en el **Anexo (*)**.

3º) Señalen para cada variable y para cada una de las producciones la situación actual de su provincia, indicando las fuentes a las cuales recurrieron para obtener estos datos.

Matriz de Situación Actual a nivel provincial													
Ejes Estratégicos	Objetivos	Variables (Indicadores)		Situación Actual (2010)					Metas futuras			Brechas
				Complejo productivo 1	Complejo productivo 2	Complejo productivo 3	Complejo productivo 4	Complejo productivo N	1 año (2011)	3 años (2013)	6 años (2016)	
		Variables Estructurales	Variable 1									
			Variable 2									
			Variable 3									
			Variable 4									
			Variable 5									
			Variable 6									
			Variable 7									
			Variable 8									
			Variable 9									
			Variable 10									
			Variable 11									
		Variables de Infraestructura	Variable 12									
			Variable 13									
			Variable 14									
			Variable 15									
			Variable 16									
			Variable 17									
			Variable 18									
			Otras Variables									

B. El objetivo de este ejercicio es, a partir de la caracterización de la situación actual del Sector Agroalimentario y Agroindustrial de la provincia, identificar las **fortalezas y debilidades** con que cuenta el Sector para el logro de los objetivos propuestos.

1º) A continuación identifiquen cuáles son las principales **fortalezas** y **debilidades** del Sector Agroalimentario y Agroindustrial **a nivel provincial**, que se desprenden de la caracterización reciente de la situación actual y que deben ser tenidas en cuenta para posteriormente elaborar las estrategias más convenientes.

2º) Escríbanlas en la siguiente tabla, agregando filas de considerarlo necesario:

Fortalezas y debilidades del Sector Agroalimentario a nivel provincial	
Fortalezas	**Debilidades**
1.	1.
2.	2.
3.	3.

PARTE II: A nivel nacional

- En esta segunda parte, pueden realizar sus aportes a la construcción de la situación actual del Sector Agroalimentario y Agroindustrial a nivel nacional. Pueden hacerlo utilizando el mismo formato de la **Matriz de análisis de la situación actual a nivel provincial,** pero tomando como referencia el **nivel nacional**, recurriendo también al **Anexo (*)** de variables.
En caso de completar la **Matriz**, realicen el mismo procedimiento que se propuso anteriormente, para la arte provincial.

- Posteriormente, a partir de la caracterización de la situación actual del Sector Agroalimentario y Agroindustrial del país determinen las **fortalezas y debilidades** con que cuenta el Sector para el logro de los objetivos vinculados a la **Visión** y **Misión** del **Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial** a nivel nacional.

Fortalezas y debilidades del Sector Agroalimentario a nivel nacional	
Fortalezas	**Debilidades**
1.	1.
2.	2.
3.	3.

(*) El lector deberá dirigirse al ***Anexo 3.7. Compendio de anexos para el Instrumento de trabajo Escenarios futuros más probables*** en el caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación.

iii. Instrumento de trabajo F.O.D.A. del Sector en general

El ejercicio cuenta con dos partes. En la parte A se construirá una Matriz descriptiva para la elaboración del F.O.D.A. y luego una Matriz F.O.D.A. provincial, ambas elaboradas a partir de la detección de las oportunidades y amenazas de los escenarios y habiendo identificado las fortalezas y debilidades del Sector Agroalimentario y Agroindustrial a nivel provincial. A partir de la confección del F.O.D.A., estaremos en condiciones de tomar decisiones (en la medida que este instrumento sirve de apoyo para la formulación, implementación, seguimiento y ajuste de las estrategias posibles derivadas del posicionamiento político que tomemos). En la parte B del ejercicio, podrán realizar sus aportes a la Matriz descriptiva para la elaboración del F.O.D.A. y a la Matriz F.O.D.A. a nivel nacional.

1) *El análisis de las **Oportunidades y Amenazas** se elaboró a partir de **dos dimensiones principales externas al país**:*

***A. Tendencias / Escenarios Globales**, tiene 4 dimensiones:*

i. Productiva-comercial (Económico – Productivo)

ii. Socio-cultural y humana (Socio - cultural)

iii. Ecológica-ambiental (Ambiental y Territorial)

iv. Político-institucional (Institucional)

B. Actores externos, que definen su comportamiento a partir de las Tendencias /Escenarios Globales, y que fueron identificados en función de tres dimensiones:

i. Países demandantes de productos y servicios provenientes del Sector Agroalimentario y Agroindustrial Mundial

ii. Países con sectores Agroalimentarios y Agroindustriales oferentes en términos de la demanda anterior.

iii. Actores componentes de Cadenas Globales de Valor transversales a todos los países.

2) Para **Fortalezas y Debilidades** se han identificado **dos grandes dimensiones**:

A. Condiciones iniciales de Argentina, a su vez divididas en las mismas **cuatro dimensiones utilizadas para el punto 1) A.** Las condiciones iniciales pretenden exhibir el panorama de la situación de fecha más reciente posible, restringido esto en términos de la disponibilidad de información y/o análisis de expertos en la materia. Del mismo modo, algunas condiciones iniciales muestran proyecciones de futuro más probables cuando se trata de variables externas al sector

agroalimentario y agroindustrial de Argentina (sólo como ejemplo se pueden citar: crecimiento económico, desarrollo demográfico, evolución más probable de variables medioambientales, evolución de algunas variables socioculturales, etc.)

B. Actores al interior del sistema agroalimentario y agroindustrial argentino, segmentados en:

i. Oferentes (según diversas cadenas de valor)

ii. Demandantes (incluyendo aquí las demandas agroalimentarias y agroindustriales del mercado interno).

Tengan en cuenta que las Fortalezas y Debilidades se ubican en dos planos: nacional y provincial.

PARTE I: A nivel provincial

A. El objetivo de esta actividad es completar la **Matriz descriptiva para la elaboración del F.O.D.A. a nivel provincial** que se presenta a continuación y para ello deberá utilizar como insumo las elaboraciones de los instrumentos anteriores.

Este tipo de análisis representa una contribución para examinar la interacción entre las características particulares del Sector Agroalimentario y Agroindustrial a nivel provincial y el entorno en el cual éste interactúa. Constituye, además, una síntesis esquemática que brinda una referencia para la orientación que deben seguir las decisiones a tomar y las estrategias a implementar posteriormente.

Construya la matriz de la siguiente manera:

1°) Para completar las filas de **oportunidades y amenazas de los escenarios** trasladen las conclusiones de la tabla final del *Instrumento 5: Identificación de Escenarios Futuros Más Probables.*

2°) Para completar las columnas de **fortalezas y debilidades del Sector Agroalimentario y Agroindustrial a nivel provincial** tomen lo obtenido la parte A del *Instrumento 6: Análisis de la Situación Actual* y transcríbanlas en la matriz.

3°) Elabore una breve descripción que resuma las **fortalezas y debilidades del Sector Agroalimentario y Agroindustrial a nivel provincial** frente a las **oportunidades y amenazas que presentan los escenarios**.

Recuerde: Elabore una descripción que sintetice cada uno de los cuadrantes de acuerdo con las variables que se cruzan en cada caso. (Fortalezas y Oportunidades; Debilidades y Oportunidades; Fortalezas y Amenazas; Debilidades y Amenazas). Cada una de ellas implicará la definición de una estrategia diferencial a seguir, lo que en futuros pasos determinará la meta que se proyectará a futuro.

Matriz descriptiva para la elaboración del F.O.D.A. a nivel provincial								
			Fortalezas			Debilidades		
			1.	2.	3.	1.	2.	3.
Escenarios	Oportunidades	1.	Descripción de las fortalezas del Sector a nivel provincial y las oportunidades de los escenarios.			Descripción de las debilidades del Sector a nivel provincial y las oportunidades de los escenarios.		
		2.						
		3.						
	Amenazas	1.	Descripción de las fortalezas del Sector a nivel provincial y las amenazas de los escenarios.			Descripción de las debilidades del Sector a nivel provincial y las amenazas de los escenarios.		
		2.						
		3.						

B. El objetivo de esta actividad es definir las posibles estrategias a seguir dentro del Sector Agroalimentario y Agroindustrial de la provincia. Para ello tenga presente la siguiente esquematización.

De acuerdo con el análisis de F.O.D.A. hay **cuatro estrategias posibles**, que orientan las decisiones a tomar:

- **Maxi-Max (A):** consiste en maximizar las fortalezas a partir de las oportunidades del escenario que enfrenta el Sector.
- **Mini-Max (B):** intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- **Maxi-Min (C):** se basa en las fortalezas del Sector que pueden superar las amenazas del escenario exterior al mismo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.
- **Mini-Min (D):** su objetivo es minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

En esta actividad, y teniendo en cuenta la descripción de las **oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades** realizada en la **Matriz descriptiva para la elaboración del F.O.D.A. a nivel provincial** en el punto I de esta parte A del instrumento, tendrán que elaborar las diferentes estrategias posibles a seguir por el Sector.

Importante: tengan en cuenta que la/s estrategia/s a implementar se vincula/n directamente con las decisiones políticas que se tome y que se derivan de la **Visión** y **Misión** del **Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial.** La elección de la/s estrategia/s a

utilizar, es fundamental para determinar el tipo de metas que proyectaremos en el próximo paso. La/s estrategia/s elegida/s es el posicionamiento político respecto a la futura acción a implementar.

Matriz F.O.D.A. provincial		
	Fortalezas	**Debilidades**
Oportunidades	**A- Maxi-max** Estrategia ofensiva *Potencialidades*	**B- Mini-max** Superar debilidades y aprovechar las oportunidades *Riesgos*
Amenazas	**C- Maxi-min** Superar las amenazas a partir de nuestras fortalezas *Desafíos*	**D- Mini-min** Estrategia defensiva *Limitaciones*

PARTE II: A nivel nacional

I. En esta segunda parte del ejercicio podrán realizar sus aportes a la **Matriz descriptiva para la elaboración del F.O.D.A. a nivel nacional.** Para ello construya la matriz de la manera explicada anteriormente.

II. Luego, podrán aportar a la definición de las posibles estrategias a seguir dentro del Sector Agroalimentario y Agroindustrial a nivel nacional, utilizando la **Matriz F.O.D.A nacional**.

3.2.4 Escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A.: Redacción de la versión con aportes de los actores

Metodología

a. Diseño e implementación de sistema de consulta a los actores del sector

En función de las versiones preliminares elaboradas en los *apartados 3.2.1, 3.2.2 y 3.2.3* y los instrumentos diseñados para la recolección de aportes, se inicia la consulta a los actores del sector, caracterizado por las siguientes instancias:

- Utilizar los instrumentos de recolección de aportes ya elaborados en los apartados:
  - Instrumento escenarios futuros más probables (apartado 3.2.1-g).
  - Instrumento situación actual (apartado 3.2.2-g).
  - Instrumento matriz F.O.D.A. (apartado 3.2.3-d).

- Redactar la comunicación a los actores, la cual deberá contener los siguientes campos:

  - Introducción y encuadre del PEP.
  - Objetivos de la consulta.
  - Consigna genera de trabajo.
  - Referencias conceptuales del instrumento.
  - Instrumentos de recolección de aportes.
  - Fecha límite de recepción de aportes.
  - Datos de contacto para asistencia técnico-metodológico para consultas.

Para ello, podrá tener en cuenta el *modelo 3-L Comunicación para el envío de instrumento de consulta a los actores del sector.*

- Seleccionar el medio en que serán enviados los instrumentos:
  - Correo electrónico.
  - Soporte papel.
  - Página web.

- Designar responsable/s del envío de instrumento, seguimiento y asistencia técnico-metodológico.

- Definir e implementar sistema de envío, monitoreo y seguimiento de la consulta a los actores, que debe incluir:

  - Elaboración de base de datos de los actores participantes (ver modelo 3-M *Base de datos de actores*) que incorpore:

    - Nombre

- Datos de contacto: mail, teléfono, dirección laboral
- Organización a la que pertenece
- Foro en el que participa

- Elaboración de matriz de seguimiento por instrumento que permita monitorear (*modelo 3-AD*), carga de información del mismo.
- Confirmación de la recepción del instrumento por parte del actor/es.
- Seguimiento de la recepción de los aportes enviados por los actores.

Modelo 3-AD. Matriz de seguimiento de recepción de aportes: Instrumentos escenarios más probables, situación actual y matriz F.O.D.A.

	Datos de Actores							Envío y recepción de Instrumentos		Recepción de aportes			Observaciones
	Apellido	Nombre	Organización a la que pertenece	FORO PEP	Teléfono	E-mail	E-mail alternativo	Envío Instrumentos (Fecha)	Confirmación de recepción Instrumentos (Fecha)	Instrumento 5: Escenarios Futuros más Probables	Instrumento 6: Situación Actual	Instrumento 7: Matriz F.O.D.A.	
1													
2													
N													

- Comunicación de agradecimiento por la participación y próximos pasos. Para ello, se podrá tener en cuenta el m*odelo 3-Ñ. Comunicación de agradecimiento a los actores por su participación en la consulta*.

b. Sistematización de los aportes realizados

A medida que se recepcionan los aportes de los actores, se deberán sistematizar cada uno de los instrumentos siguiendo la lógica que se detalla a continuación:

- Discriminar los aportes recibidos por cada Foro (económico, científico tecnológico, social e inter/intra-institucional), lo cual permitirá contar con los aportes diferenciados por grupo de actores (o clusters).

Como mencionamos en el *Capítulo Uno y Dos*, para que los actores sociales hagan efectiva su participación, resulta necesario crear ámbitos propicios en los cuales desplegar sus estrategias de interacción con reglas de juego estables, coherentes y comunes, generando efectos sinérgicos. Por este motivo, esta tarea será central al momento de construir la versión definitiva de escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A. dado que la perspectiva de los actores será diferente en función del foro al que pertenezcan.

- Transcripción literal de las contribuciones a la matriz de sistematización de aportes de cada uno de los foros, realizados a las versiones preliminares de cada uno de los instrumentos utilizando los modelos 3-AE y 3-AF.

Modelo 3-AE. Matriz para la sistematización de oportunidades y amenazas por foro

FORO:		
	Oportunidades	Amenazas
Actor 1		
Actor 2		
Actor 3		
Actor 4		
Actor N		

Modelo 3-AF. Matriz para la sistematización de fortalezas y debilidades por foro

FORO:		
	Fortalezas	Debilidades
Actor 1		
Actor 2		
Actor 3		
Actor 4		
Actor N		

Para sistematizar los aportes realizado por los actores, agrupados por foros, a la matriz F.O.D.A., utilizar el modelo 3-AG.

Modelo 3-AG. Matriz para la sistematización de F.O.D.A. por foro

		FORO:					
		Fortalezas			Debilidades		
		1.	2.	N	1.	2.	N
Oportunidades	1.	Descripción de las fortalezas del sector y las oportunidades de los escenarios.			Descripción de las debilidades del sector y las oportunidades de los escenarios.		
	2.						
	N						
Amenazas	1.	Descripción de las fortalezas del sector y las amenazas de los escenarios.			Descripción de las debilidades del sector y las amenazas de los escenarios.		
	2.						
	N						

c. Redacción final de la versión con aportes de los escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A.

Una vez sistematizados los aportes correspondientes a los escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A., serán consolidadas en enunciados que integren las opiniones de los grupos y actores teniendo en cuenta las tensiones que podrían existir producto de las diferentes miradas, a partir de lo cual se procederá a la *redacción final de la versión con aportes de los escenarios futuro más probables, situación actual y matriz F.O.D.A.*

Esta tarea será responsabilidad de la coordinación de sistematización del equipo central del PEP.

Se trabaja poniendo de manifiesto los diversos intereses y tensiones identificadas que constituyen territorios comunes, aludiendo a un esquema conceptual y metodológico que sintetice los múltiples aportes de los actores participantes.

El producto final será un enunciado (o grupo de enunciados) para cada uno de los componentes de los escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A., posteriormente presentado en el correspondiente seminario de validación.

d. Diseño de instrumentos de validación de la versión con aportes de los escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A. por parte a los actores del sector

En esta instancia se deben elaborar los instrumentos que serán presentados en el marco de los seminarios de validación. Para ello, ver los modelos 3-AH, 3-AI y 3-AJ.

Modelo 3-AH. Instrumento de trabajo para la validación de la versión con aportes los escenarios futuros más probables

Modelo de Instrumento de Trabajo - Escenarios futuros más probables	
Objetivo del instrumento	
Fecha	
Apellido	
Nombre	
Organización a la que representa	
Mail	
Teléfono de contacto	
Información Conceptual y Consigna	
¿Qué son los escenarios futuros más probables?	
Propuesta de Escenarios Futuros más probables	
Consigna de trabajo general	
Parte I	
Utilice la tabla que se adjunta, volcando en ella sus opiniones de acuerdo con el siguiente formato: •Si está de acuerdo con el concepto, tilden en la columna "De Acuerdo (Lo dejo como está)". •Si no está de acuerdo con el concepto, tilde en la columna "Modifico", y agregue las frases que resuman su punto de vista en la columna "Sugerencia".	

Variables Clave	**De acuerdo**	**Modifico**	**Sugerencia**
Variables Clave Nº 1			
Variables Clave Nº 2			
Variables Clave Nº 3			
Variables Clave Nº N			

Parte II
A continuación le pedimos que: a) Imagine el Escenario Futuro que considera más probable. b) Sintetice lo que imaginó en un pequeño párrafo. c) Redacte ese párrafo a continuación.
Escenario Futuro más Probables
Parte III
Por último, le pedimos que realice la siguiente tarea a) Identifique cuales de las variables claves se pueden considerar como Oportunidad y cuales como Amenazas.

Modelo de Instrumento de Trabajo - Escenarios futuros más probables	
b) Escriba en el recuadro a continuación las variables clave según como las haya clasificado.	
Oportunidades	**Amenazas**

Nota: Si el instrumento se envía por correo electrónico, recomendamos que al final del instrumento figure la fecha límite para la devolución, la dirección de correo electrónico a la cual deberán enviarlo, y un número de teléfono de contacto por si tienen algún inconveniente o duda sobre el trabajo a realizar.

Modelo 3-AI. Instrumento de trabajo para la validación de la versión con aportes de la situación actual

Modelo de instrumento de trabajo – Situación Actual			
Objetivo del instrumento			
Fecha			
Apellido			
Nombre			
Organización a la que representa			
Mail			
Teléfono de contacto			
¿Qué es la Situación Actual?			
Propuesta de Situación Actual			
Consigna de trabajo general			
Parte I			
Utilice la tabla que se adjunta, volcando en ella sus opiniones de acuerdo con el siguiente formato: •Si está de acuerdo con el concepto, tilde en la columna "De Acuerdo (Lo dejo como está)". •Si no está de acuerdo con el concepto, tilde en la columna "Modifico", y agregue las frases que resuman su punto de vista en la columna "Sugerencia".			
Variables Clave	**De acuerdo**	**Modifico**	**Sugerencia**
Variables Clave Nº 1			
Variables Clave Nº 2			
Variables Clave Nº 3			
Variables Clave Nº N			
Parte II			
A continuación le pedimos que: a) Describa la situación actual b) Escríbalo en un pequeño párrafo a continuación.			

Modelo de instrumento de trabajo – Situación Actual	
Situación actual	
Parte III	
Por último, le pedimos que realice la siguiente tarea a) Identifique cuales de las variables claves se pueden considerar como Fortalezas y cuales como Debilidades. b) Escriba en el recuadro a continuación las variables clave según como las haya clasificado.	
Fortalezas	**Debilidades**

Nota: Si el instrumento se envía por correo electrónico, recomendamos que al final del instrumento figure la fecha límite para devolverlo, la dirección de correo electrónico a la cual deberán enviarlo, y un número de teléfono de contacto por si tienen algún inconveniente o duda sobre el trabajo a realizar.

Modelo de Instrumento de Trabajo - F.O.D.A.	
Objetivo del instrumento	
Fecha	
Apellido	
Nombre	
Organización a la que representa	
Mail	
Teléfono de contacto	
¿Qué es la Matriz F.O.D.A.? Estrategias.	
Propuesta de Matriz F.O.D.A.	
Consigna de trabajo general	

Matriz F.O.D.A.		
	Fortalezas	**Debilidades**
Oportunidades	Nuestra propuesta	Nuestra propuesta
Amenazas	Nuestra propuesta	Nuestra propuesta

Parte I

Utilice la tabla que se adjunta, volcando en ella sus opiniones de acuerdo con el siguiente formato:

- Si está de acuerdo con el concepto, tilde en la columna "De Acuerdo (Lo dejo como está)".
- Si no está de acuerdo con el concepto, tilde en la columna "Modifico", y agregue las frases que resuman su punto de vista en la columna "Sugerencia".

Análisis	**Concepto Clave**	**De acuerdo**	**Modifico**	**Sugerencias**
Fortalezas y Oportunidades	Concepto Clave N º 1			
	Concepto Clave N º N			
Fortalezas y Amenazas	Concepto Clave N º 1			
	Concepto Clave N º N			
Debilidades y Oportunidades	Concepto Clave N º 1			
	Concepto Clave N º N			

Modelo de Instrumento de Trabajo - F.O.D.A.				
Debilidades y Amenazas	Concepto Clave N º 1			
	Concepto Clave N º N			
Parte II				
Por último, le solicitamos que a) reflexione sobre la Matriz F.O.D.A.. b) redacte en el recuadro a continuación aquellas características y/o aportes que puede realizar a la misma.				
Matriz F.O.D.A.				
	Fortalezas		**Debilidades**	
Oportunidades	▪ ▪		▪ ▪ ▪	
Amenazas	▪ ▪ ▪		▪ ▪	

Nota: Si el instrumento se envía por correo electrónico, recomendamos que al final del instrumento figure la fecha límite para devolverlo, la dirección de correo electrónico al cual deberán enviarlo, y un número de teléfono de contacto por si tienen algún inconveniente o duda sobre el trabajo a realizar.

Producto final esperado

☑ *Versión con aportes* de los componentes escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A. redactada.

☑ Instrumentos diseñados para la validación de la *versión con aportes* de los componentes de escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A.

3.2.5 Escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A.: Elaboración de la versión final

Metodología

a. Realización de seminarios de validación de la versión con aportes de escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A.

La validación de la versión con aportes de los *escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A*. se realizará en el ámbito de participación previamente diseñado: foro científico-tecnológico, foro económico, foro social, foro interinstitucional y foro Intrainstitucional. De modo que se requerirá desarrollar en total cinco seminarios, uno por cada foro.

Dado que cada uno de los seminarios respeta la misma lógica, a continuación, se detallan las pautas correspondientes para el desarrollo del seminario de validación del foro científico-tecnológico, las cuales podrán ser replicadas para el resto de los foros.

Para el Seminario de validación de aportes del foro científico – tecnológico, se sugiere planificar e implementar la jornada en función a las siguientes acciones.

- *Acciones previas al seminario*
  - Tener en cuenta los aspectos logísticos y operativos desarrollados en el *apartado 2.5* en el *Capítulo Dos*.
  - Utilizar los instrumentos de trabajo diseñados y elaborados en el apartado 3.2.4-d:
    - Modelo 3-AH Instrumento de trabajo para la validación de la versión con aportes de escenarios futuros más probables.
    - Modelo 3-AI. Instrumento de trabajo para la validación de la versión con aportes de situación actual
    - Modelo 3-AJ. instrumento de trabajo para la elaboración de F.O.D.A.

  - Diseñar la agenda y las actividades del seminario (Ver modelo 3-K)

Modelo 3-AK. Agenda para el seminario de validación de la versión con aportes de los escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A.

Tiempo	Contenido
30´	**Acreditación y café de bienvenida**
15´	**Inauguración oficial** ▪ Palabras de bienvenida a cargo de autoridades.
10´	**Aspectos organizativos de la jornada** ▪ Objetivos, agenda y metodología de trabajo de la jornada.
30´	**Presentación de los Escenarios Futuros más Probables, Situación Actual y Matriz F.O.D.A. del PEP** ▪ Exposición sobre la lógica metodológica y la lógica participativa ▪ Presentación del estado de avance de los componentes metodológicos y productos obtenidos, a cargo del Director del Proyecto
N´	**Dinámica de participación grupal en mesas de trabajo** ▪ Presentación breve de participantes en las mesas ▪ Trabajo grupal de análisis y generación de aportes sobre las temáticas claves de los siguientes componentes: o Escenarios Futuros más Probables o Situación Actual o Matriz F.O.D.A.
60´	**Plenario** ▪ Exposición de los trabajos grupales, intercambio de ideas/nuevos aportes y conclusiones.
30´	**Espacio de preguntas y síntesis** ▪ Espacio abierto a consultas. ▪ Principales conclusiones y síntesis.
10´	**Próximos pasos y cierre** ▪ Anuncio de los próximos pasos. ▪ Palabras de cierre a cargo de autoridades.

- *Acciones posteriores al Seminario*

Las acciones a realizar a partir de los instrumentos completados y recolectados durante el seminario de validación son:

- Sistematización del registro de comentarios, aportes y acuerdos alcanzados, según las pautas desarrolladas en el *apartado 3.1.1.1-c Sistematización, análisis y selección de las conceptos centrales.*

- Elaboración y redacción final del producto de los escenarios futuros más probables, la situación actual y la matriz F.O.D.A. del foro científico-tecnológico: *Cuadernillos de Aportes, v*er *Modelo 3-P.*
- Publicación de la sistematización de los aportes realizados a los escenarios futuros más probables, la situación actual y la matriz F.O.D.A. por parte de los actores del foro científico - tecnológico, por medio de las siguientes opciones de difusión:
  - Publicación digital en la página web del PEP.
  - Publicación impresa.
  - Envío por correo electrónico a los participantes de la reunión.

Redacción final de los escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A.

Una vez obtenidos los productos finales de los seminarios de validación realizados para cada uno de los foros, los mismos serán consolidados en un único grupo de enunciados que contemple las opiniones de la mayoría. Esta tarea será responsabilidad del equipo central del PEP.

Para ello, recuerde que se podrá trabajar identificando los diversos intereses y tensiones que constituyen territorios comunes, aludiendo a un esquema conceptual y metodológico que sintetice los múltiples aportes de los actores participantes.

El producto final será un enunciado (o grupo de enunciados) que enmarque el contexto a partir del cual los actores podrán consensuar el contenido de los siguientes componentes del PEP: metas, brechas y políticas.

c. Elaboración de acuerdos y validación final

Los productos obtenidos a partir de la redacción final de los componentes de los escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A., deberán ser presentados ante el consejo consultivo gerencial y las autoridades, quienes previa negociación y elaboración de acuerdos realizarán la última validación de los componentes.

Dicha instancia dará por resultado los enunciados definitivos, es decir, la *versión final* de la los escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A. del PEP.

d. Difusión de la versión final de los escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A.

Realizado lo previo, se sugiere realizar las publicaciones de los enunciados finales de los escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A. Las opciones de difusión del trabajo conjunto realizado son:

- Publicación digital en la página web del PEP.
- Envío por correo electrónico a los participantes.
- Difundir por medio de la prensa.

Producto final esperado

- ☑ Escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A. validados por los actores del sector y redactados en su versión final.
- ☑ Publicación de la versión final de los componentes.

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El caso Superintendencia de Seguros de la Nación

A partir del trabajo realizado en la Superintendencia de Seguros de la Nación, se desarrollaron seminarios de validación de escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A.

Para ver el detalle de la agenda y los instrumentos utilizados para su elaboración junto con un resumen de la evolución de los componentes (en su versión preliminar y con aportes), el lector deberá remitirse al **Anexo 3.8. Elaboración de la versión final de los escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A. en el caso Superintendencia de Seguros de la Nación.** En el mencionado anexo, se encuentran:

- *Agenda de los Seminarios de validación*
- Instrumentos utilizados
- Sistematización de los aportes
- La evolución de escenarios futuros más probables, situación actual y producto final validado

El caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

En este caso, El Equipo central del PEA, elaboró el análisis de la oferta y demanda internacional para los 24 complejos productivos exportadores argentinos[10], identificando Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades del Sector.

[10] El Equipo central trabajó en conjunto con la Universidad de Tres de Febrero (UNTREF) y el INTA, a través de la Unidad de Coyuntura y Prospectiva.

La validación de los componentes del F.O.D.A. se realizó convocando a todos los actores que participaron del Seminario, quienes realizaron sus contribuciones, que constituyeron la versión final de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Sector. Para ver el detalle de todas estas elaboraciones, se sugiere que el lector se dirija al **Anexo 3.9 Elaboración de la versión final de los escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A. en el caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación.** En el anexo, se encuentra los siguientes documentos:

- *Agenda de los Seminarios de validación*
- Instrumentos utilizados
- El producto final validado escenarios futuros más probables y situación actual

3.3 ELABORACIÓN DE LAS METAS Y LAS BRECHAS DEL PEP

3.3.1 METAS: Construcción de la versión preliminar

Recuerde que

- Las metas consisten en la cuantificación del estado futuro deseado y factible, constituyen caminos a seguir a partir de los recursos disponibles.
- Partiendo de la base conceptual de la situación existente y la deseada, la planificación estratégica establece las metas y define resultados posibles, lo cual genera una fuerte vinculación entre metas futuras, matriz F.O.D.A. y estrategias.
- Se pueden proyectar a corto, mediano y largo plazo y pueden ser cualitativas o cuantitativas. Deben ser coherentes con los objetivos, y al igual que éstos deben ser medibles, coherentes, razonables, estimulantes y claras. Son fundamentales para la ejecución de las estrategias formuladas dado que forman la base para la asignación de recursos.
- Se formulan a través de indicadores, los cuales permiten su cuantificación y posterior medición, para lo cual se deberá establecer una línea base, los que servirán para evaluar el grado de consecución de las metas.

Metodología

Para la formulación de la versión preliminar de metas deberán tenerse en cuenta las siguientes pautas metodológicas.

a. Elección y diseño de los instrumentos de recolección de información

En primera instancia sugerimos releer los instrumentos recolección ya vistos en los apartados: *3.1.1.1-a Identificación, selección y contacto de el/los informante/s clave,* y *3.1.1.1-b Elección y diseño de dispositivo para relevar conceptos clave.*

El diseño del instrumento para relevar metas e indicadores debe contemplar en todos los casos una correlación clara entre los objetivos definidos en la *dirección estratégica*, las metas fijadas y los indicadores respectivos. Se presenta un modelo de instrumento para la consulta a los informantes clave en la entrevista correspondiente a metas e indicadores (Modelo 3-AL).

Modelo 3-AL. Instrumento para la identificación de las metas e indicadores

Instrumento para la consulta a los informantes clave – Metas e Indicadores	
Objetivo del instrumento	
Definición de metas e indicadores	
Consigna de trabajo	
Parte I	
Desarrolle a partir de los objetivos definidos en la Dirección Estratégica, las metas propuestas en el plazo establecido para la implementación del plan.	
Objetivos	**Meta**
Objetivo Nº 1	
Objetivo Nº 2	
Objetivo Nº N	
Parte II	
Desarrolle teniendo en cuenta los objetivos y metas fijadas, los indicadores que permitirían la medición de las mismas.	
Objetivos	**Indicador**
Objetivo Nº 1	
Objetivo Nº 2	
Objetivo Nº N	

Nota: Si el instrumento se envía por correo electrónico, recomendamos que al final del instrumento figure la fecha límite para devolverlo, la dirección de correo electrónico a la cual deberán enviarlo, y un número de teléfono de contacto por si tienen algún inconveniente o duda sobre el trabajo a realizar.

b. Realización de entrevista

Para profundizar aspectos prácticos en relación a este punto ver *apartado 3.1.1.1-b.*

c. Sistematización, análisis y formulación de las metas

Una vez realizada la/s entrevista/s, la tarea del equipo central del PEP consistirá en la sistematización de la información relevada, integrando los aportes de los informantes clave.

Así, deberán tenerse en cuenta las siguientes acciones:

- Transcripción de fuentes primarias en una matriz de sistematización (Modelo 3-AM)
- Una vez escritas las respuestas de los informantes clave, la sistematización para la formulación de las metas implica:
    - Constituir una línea base partiendo del diagnóstico realizado de la situación actual del PEP, que deberá ser expresada cuantitativa y/o cualitativamente. La línea base será entendida como el valor que adopta el indicador al inicio del año, el punto de partida de la medición (puede ser cero). Debe definirse teniendo en cuenta valores promedio de la variable a ser medida. En el caso de que este valor no se conozca deberá ser construido en función de los datos provistos por los informantes clave.
    - Tener en cuenta, en función de la línea de base, un "valor esperado", entendido como el valor del indicador esperado acumulado en cada periodo medido, es decir, el segundo incorpora el valor del primero y así sucesivamente.
    - Establecer las metas en términos de corto, mediano y largo plazo en función al diseño general del PEP (ver *Capítulo Dos*). Indicar el resultado que se espera alcanzar al final del año con base en el indicador definido, y establecer claramente cuál es el período fiscal considerado "anual" para la elaboración de las metas.
    - Formular indicadores para la medición de metas.

Modelo 3-AM. Matriz de sistematización de metas e indicadores

Fin Estratégico	Objetivos	Situación Actual/ Línea base	Metas			Indicadores
			Corto Plazo … año	Mediano Plazo … años	Largo Plazo … años	
Fin Estratégico 1	Objetivo Nº 1	Respuesta Nº 1	Respuesta Nº 1	Respuesta Nº 1	Respuesta Nº 1	Indicador Nº 1
						Indicador Nº 2
						Indicador Nº N
		Respuesta Nº 2	Respuesta Nº 2	Respuesta Nº 2	Respuesta Nº 2	Indicador Nº 1
						Indicador Nº 2
						Indicador Nº N
		Respuesta Nº N	Respuesta Nº N	Respuesta Nº N	Respuesta Nº N	Indicador Nº N
	Objetivo Nº N	Respuesta Nº N	Respuesta Nº N	Respuesta Nº N	Respuesta Nº N	Indicador Nº N
Fin Estratégico N	Objetivo Nº 1	Respuesta Nº 1	Respuesta Nº 1	Respuesta Nº 1	Respuesta Nº 1	Indicador Nº 1
						Indicador Nº 2
						Indicador Nº N
		Respuesta Nº 2	Respuesta Nº 2	Respuesta Nº 2	Respuesta Nº 2	Indicador Nº 1
						Indicador Nº 2
						Indicador Nº N
		Respuesta Nº N	Respuesta Nº N	Respuesta Nº N	Respuesta Nº N	Indicador Nº N
	Objetivo Nº N	Respuesta Nº N	Respuesta Nº N	Respuesta Nº N	Respuesta Nº N	Indicador Nº N

Los aspectos prácticos para la formulación de los indicadores a tener en cuenta son:

- Que el indicador es el parámetro que cuantifica o cualifica un concepto o una variable y proporciona información para el seguimiento y la toma de decisiones. Los indicadores son la manera en que visualizamos y medimos de manera práctica lo que está pasando. Ejemplo: *cantidad de becas entregadas*.
- Los indicadores se clasifican en dos grupos[11]:
  - Indicadores de seguimiento y evaluación de proyectos, programas y políticas.
  - Indicadores sociales.

[11] Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, Serie Manuales 51, ILPES – CEPAL, 2006.

Gráfico 3.6 Indicadores de seguimiento y evaluación de proyectos, programas y políticas

Tipo de Indicador	Definición
Insumos	Cuantifican recursos físicos, humanos y financieros.
Procesos	Cuantifican el desempeño de las actividades como procesos.
Productos	Cuantifican los bienes y servicios producidos.
Impacto	Cuantifican resultados a nivel de Fin único.
Efecto o Resultado	Definen cambios en las condiciones de vida de las personas, cambios en las instituciones o el entorno de desarrollo.
Eficacia	Cuantifican el grado de cumplimiento de metas y objetivos.
Eficiencia	Cuantifican la cantidad de bienes o servicios según un nivel de recursos o un cierto nivel de bienes y servicios al menor costo posible.
Benchmarking	Cuantifican el desempeño, comparando resultados con otras instituciones o unidades a nivel competitivo o funcional, de similar función, tamaño, sector o capacidad institucional.
Equidad	Cuantifican la distribución de la riqueza o de los ingresos entre la población según estratos o regiones.
Cualitativos	Indican percepciones, niveles de satisfacción, estados de ánimo, aprobación o comportamiento por parte de los ciudadanos, consumidores o beneficiarios frente a las instituciones o el suministro de bienes y servicios.
Sostenibilidad	Miden el comportamiento del medio ambiente y los recursos naturales renovables y no renovables.
Género	Miden la participación o contribución al desarrollo económico, social y político según sexo.
Evolución	Miden la evolución de variables de sectores o ramas específicas, como demografía, comercio exterior, finanzas o género.
Georeferenciales	Permiten conocer mediante localización en el territorio o geografía asuntos ambientales, uso de suelos, plantaciones, infraestructura, hidrología, etc.
Ciencia, Tecnología e Innovación	Miden la evolución de la ciencia, la tecnología, la innovación, la comunicación y la información.
Cibermetría	Miden la actividad científica en la Web.
E-goverment	Miden el nivel de comunicación del Estado con los ciudadanos.

Fuente: Medina Vázquez, Javier y Ortegon Edgar, "Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe", Serie Manuales 51, ILPES – CEPAL, 2006.

Gráfico 3.7 Indicadores sociales

Tipo de Indicador	Definición
Hechos y de Percepciones	Muestran la condición de un fenómeno social o su cambio en el tiempo.
Cuantitativos y Cualitativos	Derivan de métodos que recogen información en formato numérico o categorías precodificadas y de textos descriptivos respectivamente.
Absolutos y Relativos	Muestran la medición en términos absolutos o mediante un proceso que relacione la medición con otras magnitudes.
Simples y Compuestos	Son síntesis, series o selecciones de datos básicos que muestran condiciones de vida.
Intermedios y Finales	Los intermedios son factores que propician la consecución de un objetivo y los de producto contribuyen a alcanzar el resultado deseado.

Fuente: Medina Vázquez, Javier y Ortegon Edgar, "Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe", Serie Manuales 51, ILPES – CEPAL, 2006.

- Es importante señalar que las metas e indicadores estarán actualizados en la medida que los escenarios y la situación actual se mantengan estables, caso contrario, por ejemplo si se producen cambios en la situación macroeconómica, las metas e indicadores deberán ser reformulados en función del nuevo contexto.

d. Redacción de la versión preliminar de las metas

La formulación de metas consiste en una sistematización de reflexiones y acciones destinadas a prever y delinear metódicamente los lineamientos de política, objetivos y metas de las instituciones públicas, mediante un enfoque participativo que posibilita una vinculación efectiva de las diferentes organizaciones públicas en el diseño de planes estratégicos y operacionales que les permitan definir los propósitos institucionales.

Teniendo en cuenta que la elaboración de metas está íntimamente ligada a la definición de los objetivos establecidos en la *dirección estratégica*, para una correcta formulación de las metas se deberá chequear que los objetivos respondan a las pautas previstas por la regla SMART (ver gráfico 3.3).

Dentro de los aspectos prácticos a tener en cuenta, y siguiendo la clasificación elaborada por la planificación de las metas de Gobierno 2015, elaboradas por la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación[12], podemos señalar que:

- Se deberán considerar los recursos y las capacidades de la organización.

[12] Para profundizar en el desarrollo metodológico elaborado por este organismo para la definición de metas de gobierno 2015, ver el siguiente link: h*ttp://secretariagabinete.jefatura.gob.ar/multimedia/files/planeamiento/Metas_Proceso_%202015.pdf*

- Se definen utilizando el verbo en infinitivo y deben ser cuantificadas o cualificadas, de modo tal que facilite su seguimiento.

- Deberán clasificarse según sean de resultados (R) o de producto (P).

    - *Metas asociadas a resultados:* estas metas por lo general exceden al organismo que las define, vale decir, que su logro está condicionado por un conjunto de variables fuera de control de la institución y de sus intervenciones. Por otro lado, en su consecución podría intervenir más de una jurisdicción. Las metas de resultado son, principalmente, de gobernabilidad compartida. Ejemplo: "Reducir el trabajo no registrado en un 5 % a finales del 2015 en el ámbito nacional".

    - *Metas asociadas a productos:* se trata de las metas que refieren a los bienes, servicios o regulaciones generados por las actividades que se desarrollan en las jurisdicciones. Generalmente estos productos se encuentran bajo la gobernabilidad y el control de los organismos que definen la meta. Ejemplo: "Incrementar el 50 % la cantidad de salas para educación inicial en todo el país a fines de 2015" (bienes).

      Sería deseable que las metas, en su mayoría, estén establecidas en términos de producto, pero también podrían estar planteados a nivel de resultados.

- Determinar un periodo temporal en el cual se espera el cumplimiento de la meta.
- La definición de la evolución de la meta debe ser coherente con el plazo previsto de implementación del PEP y la decisión del plazo establecido.
- Los casos en los que no se considera plausible definir el avance temporal, son los siguientes:

    - La variable definida en la meta es anual, o su medición excede al año calendario.
    - El control sobre la variable contenida en la meta no se encuentra en manos de la institución que la promueve: sanción de una Ley, aprobación de un decreto.
    - La variable tiene un fuerte contenido político o un nivel de abstracción tal que no es fácilmente concretable o periodizable, por ejemplo: logro de consenso.
    - El producto es único y resulta complejo definirle grados de avance, por ejemplo: compra de un bien estratégico.

La meta puede ser más o menos prioritaria para la organización, de acuerdo con la relevancia estratégica, presupuestaria o por tratarse de un tema sensible a la opinión pública, entre otras cosas.

e. Diseño de instrumentos para la consulta a los actores del sector sobre la versión preliminar de la metas

A continuación, se presenta el instrumento de trabajo que deberá ser utilizado en la instancia de consulta a los actores:

Modelo 3-AN. Instrumento de trabajo para la formulación de metas e indicadores

Modelo de instrumento de trabajo – Metas e Indicadores	
Objetivo del instrumento	
Fecha	
Apellido	
Nombre	
Organización a la que representa	
Mail	
Teléfono de contacto	
Definición de Metas e Indicadores	
Versión Preliminar de Metas propuesta por equipo metodológico	
Consigna de trabajo general	
Parte I	
Utilice la tabla que se adjunta, volcando en ella sus opiniones de acuerdo con el siguiente formato: • Si está de acuerdo con el concepto, tilde en la columna "De Acuerdo (Lo dejo como está)". • Si no está de acuerdo con el concepto, tilden en la columna "Modifico", y agregue las frases que resuman su punto de vista en la columna "Sugerencia". Redacte en el recuadro a continuación los indicadores que considere útiles para la meta correspondiente.	

Fin Estratégico	**Objetivo Especifico**	**Indicadores**	**Metas**	**De acuerdo (mantengo)**	**Modifico**	**Sugerencia**
Fin Estratégico N	Objetivo N		Corto Plazo Meta … año			
Fin Estratégico N	Objetivo N		Mediano Plazo Meta … años			
Fin Estratégico N	Objetivo N		Largo Plazo Meta … años			

Parte II			
Le solicitamos que: a) reflexione sobre las Metas e indicadores propuestos b) si considera que en la propuesta anterior no ha sido incluida alguna meta y/o indicador, agregue en la tabla que sigue			
Fin Estratégico	**Objetivo Especifico**	**Metas**	**Propuesta de Metas e Indicadores**

Modelo de instrumento de trabajo – Metas e Indicadores			
Fin Estratégico N	Objetivo N	Corto Plazo Meta … año	
Fin Estratégico N	Objetivo N	Mediano Plazo Meta … años	
Fin Estratégico N	Objetivo N	Largo Plazo Meta … años	

Nota: Si el instrumento se envía por correo electrónico, recomendamos que al final del instrumento figure la fecha límite para devolverlo, la dirección de correo electrónico a la cual deberán enviarlo, y un número de teléfono de contacto por si tienen algún inconveniente o duda sobre el trabajo a realizar.

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

La elaboración del componente de metas se realizó teniendo en cuenta los siguientes supuestos y escenarios:

- *Escenario 1* (Tendencial con planes estratégicos): Este escenario expone la dinámica del Sector Seguros en un contexto de desarrollo económico y social favorable, con una mejora en los indicadores. Las variables consideran la implementación de planes estratégicos sectoriales implementados por el gobierno nacional.

- *Escenario 2* (Escenario 1 + PlaNeS 2012-2020): Este escenario incorpora en las estimaciones del Escenario 1 sumado al impacto del Plan Estratégico del Sector Seguros 2012/2020. Los valores para las variables contemplan las políticas definidas en el marco del plan.

Si el lector desea obtener mayor información sobre estos temas, deberá remitirse al **Anexo 3.10 Elaboración de las metas y las brechas del PEP** en el caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación.

Instrumento metas PEA

Tareas a realizar

Se establecerán metas para el estado futuro deseado, en términos del corto, mediano y largo plazo para el sector.

Importante

Para la elaboración de este instrumento se propone leer detenidamente la ***Introducción*** *del cuadernillo* ***Primeros Aportes para la Elaboración del F.O.D.A. Global del PEA****, que es un documento de trabajo elaborado por el Equipo del PEA y que fue distribuido en* ***el I Seminario Nacional realizado el 1° de Septiembre****, siguiendo el método de los 8 pasos, consultando bibliografía específica sobre el tema y a diversos especialistas expertos en la cuestión. En dicha introducción se presenta un marco teórico en el cual se establece la propia frontera territorial de nuestro país como límite conceptual para diferenciar el ámbito externo de Oportunidades y Amenazas y el ámbito interno de Fortalezas y Debilidades. Es decir, las Oportunidades y Amenazas se ubican en el exterior de nuestro país, mientras que las Fortalezas y Debilidades se encuentran dentro del mismo.*

1) El análisis de las **Oportunidades y Amenazas** se elaboró a partir de **dos dimensiones principales externas al país**:

A. Tendencias / Escenarios Globales, que a su vez tiene 4 dimensiones:

i. Productiva-comercial (Competitividad)

ii. Socio-cultural y humana (Equidad)

iii. Ecológica-ambiental (Sustentabilidad)

iv. Político-institucional (Gobernabilidad)

B. Actores externos, que definen su comportamiento a partir de las Tendencias /Escenarios Globales, y que fueron identificados en función de tres dimensiones:

i. Países demandantes de productos y servicios provenientes del Sector Agroalimentario y Agroindustrial Mundial

ii. Países con sectores Agroalimentarios y Agroindustriales oferentes en términos de la demanda anterior.

iii. Actores componentes de Cadenas Globales de Valor transversales a todos los países.

2) En el análisis de **Fortalezas y Debilidades** se identificaron utilizando también **dos grandes dimensiones**:

A. Condiciones iniciales de Argentina, a su vez divididas en las mismas **cuatro dimensiones utilizadas para el punto 1.a.** Las condiciones iniciales pretenden exhibir el panorama de la situación de fecha más reciente posible, restringido esto en términos de la disponibilidad de información y/o análisis de expertos en la materia. Del mismo modo, algunas condiciones iniciales muestran proyecciones de futuro más probables cuando se trata de variables externas al sector agroalimentario y agroindustrial de Argentina (sólo como ejemplo se pueden citar: crecimiento económico, desarrollo demográfico, evolución más probable de variables medioambientales, evolución de algunas variables socioculturales, etc.)

B. Actores al interior del sistema agroalimentario y agroindustrial argentino, a su vez segmentados en:

i. Oferentes (según diversas cadenas de valor)

ii. Demandantes (incluyendo aquí las demandas agroalimentarias y agroindustriales del mercado interno).

En base a los objetivos formulados, al análisis de la situación actual y a la elaboración del F.O.D.A., ahora deberán definir las metas de corto, mediano y largo plazo a alcanzar en su subsector, relativas a 1 año, 3 años y 6 años. Tengan en cuenta las dimensiones propuestas anteriormente.

Las metas definidas deberán ser volcadas en la Matriz de metas futuras, siguiendo el ejemplo que se ilustra a continuación.

Matriz de Metas Futuras						
Misión del Plan Estratégico Agroalimentario			**Situación actual (2010)**	**Metas futuras**		
Fines Estratégicos	**Objetivos**	**Indicador de logro**		**2012**	**2016**	**2020**
Fin Estratégico Económico-Productivo	Incrementar el volumen y diversidad de la producción agroalimentaria y agroindustrial argentina, con mayor valor agregado, en particular en origen, incrementando el número de productores y empresarios del sector: más producción con más productores	*% de valor agregado/producción total del sector agroalimen-tario y agroindustrial*	*22.8%*			
	Objetivo N					

3.3.2 Metas: Redacción de la versión con aportes de los actores

En función de las versiones preliminares elaboradas en los *apartados 3.9* y el instrumento diseñado para la recolección de aportes, se inicia la consulta a los actores del sector.

a. Diseño e implementación del sistema de consulta a los actores del sector

- Utilizar el instrumento de recolección de aportes ya elaborado para la formulación de metas e indicadores (*modelo 3-AN)*
- Redactar la comunicación a los actores, la misma deberá contener los campos que detallamos a continuación:
    - Introducción y encuadre del PEP
    - Objetivos de la consulta
    - Consigna general de trabajo
    - Referencias conceptuales del instrumento
    - Instrumentos de recolección de aportes
    - Fecha límite de recepción de aportes
    - Datos de contacto para asistencia técnico-metodológico por consultas

  Para ello, se podrá tener en cuenta el *Modelo 3-L. Comunicación para el envío de instrumento de consulta a los actores del sector.*
- Seleccionar el medio en que serán enviados los instrumentos, entre las siguientes opciones:
    - Correo electrónico.
    - Soporte papel.
    - Página web.

- Designar responsable/s del envío de instrumento, seguimiento y asistencia técnico-metodológico.
- Definir e implementar sistema de envío, monitoreo y seguimiento de la consulta a los actores, que debe incluir:

- Elaboración de base de datos de los actores participantes que incorpore (ver *Modelo 3-M base de datos de actores*).
- Elaboración de matriz de seguimiento por instrumento que permite monitorear (*Modelo 3-AÑ*)
- Confirmación de la recepción del instrumento por parte del actor/es.
- Seguimiento de la recepción de los aportes enviados por los actor/es.

Modelo 3-AÑ. Matriz de seguimiento de recepción de aportes - Instrumento

	Datos de Actores							Envío y recepción de Instrumentos		Recepción de aportes	Observaciones
	Apellido	Nombre	Organización a la que pertenece	FORO PEP	Teléfono	E-mail	E-mail alternativo	Envío Instrumentos (Fecha)	Confirmación de recepción Instrumentos (Fecha)	Instrumento metas e indicadores	
1											
2											
N											

- Comunicación de agradecimiento por la participación y próximos pasos.
- Para ello, se podrá tener en cuenta el *Modelo 3-Ñ. Comunicación de agradecimiento a los actores por su participación en la consulta.*

b. Sistematización de los aportes realizados

A medida que se recepcionan los aportes de los actores, se deberán sistematizar cada uno de los instrumentos siguiendo la lógica que se indica a continuación:

- Discriminar los aportes recibidos por cada foro (económico, científico tecnológico, social e inter/intra-institucional) para contar con los aportes diferenciados por grupo de actores (o clusters).
- Transcripción literal de las contribuciones a las versiones preliminares para cada instrumento a la matriz de sistematización de aportes en el marco de cada uno de los foros, utilizando el modelo 3-AO, ubicando cada aporte en la columna correspondiente.
- En el caso que hayan nuevas propuestas sobre metas y/o indicadores, se deberá transcribir textual señalando que es enunciado no incluido en la versión preliminar.

Modelo 3-AO. Matriz para la sistematización de aportes a las metas por Foro

FORO:						
Fines Estratégicos	Objetivos Específicos	Actor/ Organización	Año Base	Indicadores	Metas	
					Escenario A (Tendencial)	Escenario C (Escenario A + PEP)
FIN ESTRATÉGICO 1	*Objetivo 1*					
	Objetivo 2					
	Objetivo N					
FIN ESTRATÉGICO N	*Objetivo 1*					
	Objetivo N					

c. Redacción de la versión con aportes de las metas

Una vez sistematizados los aportes realizados a la versión preliminar elaborada por el equipo central del PEP, dichos aportes serán consolidados en cifras/ enunciados según se trate de metas cuantitativas y/o cualitativas que integran las opiniones de los grupos de actores.

Teniendo en cuenta que la versión definitiva de metas es potestad de las autoridades representantes del Estado, serán ellas quienes estimarán las metas alcanzables sobre la base de los informes técnicos realizados por los especialistas en las diferentes temáticas vinculadas al sector.

Es importante señalar que la información elaborada en la versión con aportes del instrumento servirá de insumo teniendo cuenta su correspondencia con las estimaciones técnicas realizadas para cada uno de los fines estratégicos diseñados.

El producto final será posteriormente presentado en el correspondiente seminario de validación.

Producto final esperado

☑ Versión con aportes de las metas e indicadores formulados.

3.3.3 BRECHAS: Construcción de la versión preliminar

Recuerde que…

- Hacen referencia a la distancia existente entre la situación actual y la deseada.
- Se reducen o minimizan a través de la puesta en marcha de políticas, programas y acciones que colaboren a tales fines.

Metodología

El objetivo de la construcción del componente de brechas es establecer las diferencias entre la situación actual y las metas a alcanzar, a partir de allí, se podrán elaborar políticas que logren cerrar dichas brechas. Para construirlas, se deberán tener en cuenta las dimensiones y variables que fueron identificadas en la situación actual y metas.

a. Elaboración de la versión preliminar de las brechas

Para elaborar las brechas se deberá:

- Establecer las diferencias entre las columnas de metas futuras y la columna de situación actual. Si las metas se desagregaron en corto, mediano y largo plazo, las brechas también deberían desagregarse en los mismos plazos.
- Las brechas deberán analizar las diferencias cuantitativas y/o cualitativas, entre la situación actual de cada variable y las metas futuras.
- Deberán considerar las mismas unidades de medida utilizadas previamente en la definición de metas. En el caso de las variables cuantitativas se podrá volcar los valores numéricos de las brechas, mientras que en relación a las variables cualitativas, se deberá describir sintéticamente las diferencias cualitativas.
- Las brechas definidas deberán ser volcadas en la matriz que se ilustra en el modelo 3-AP.

Modelo 3-AP. Matriz de elaboración de brechas

Fin Estratégico	Objetivos	Situación Actual/ Línea base	Metas a corto plazo … año	Brechas a corto plazo	Metas a mediano plazo … años	Brechas mediano a plazo … años	Metas a largo plazo … años	Brechas a largo plazo … años
Fin Estratégico 1	Objetivo Nº 1	Línea base 1						
		Línea base 2						
		Línea base N						
	Objetivo Nº N							
Fin Estratégico N	Objetivo Nº N							

b. Validación de la versión preliminar de las brechas por parte de la Unidad Central del PEP

Si bien es cierto que la formulación de brechas se trata en principalmente, aunque no de manera única, de operaciones numéricas, este paso metodológico de validación por parte de las autoridades y el consejo consultivo gerencial es fundamental, dado que al exhibir las brechas se podrían generar revisiones respecto de las metas fijadas y, eventualmente, un re-cálculo de la misma. En otras palabras, exhibir las brechas genera “una toma de conciencia” de los resultados que se esperan de la implementación del PEP.

3.3.4 Metas y Brechas: Elaboración de la versión final

Metodología

a. Realización de seminarios de validación de la versión con aportes de metas y brechas

La validación de la versión con aportes de las *metas* y *brechas* se realizará en el marco de seminarios organizados por foros (científico-tecnológico, económico, social, interinstitucional e Intrainstitucional). Para completar la validación, se requerirá realizar en total cinco seminarios, uno por cada foro.

Dado que cada uno de los seminarios respeta la misma lógica, a continuación, se detallan las pautas correspondientes para el desarrollo del seminario de validación del foro científico-tecnológico, las cuales podrán ser replicadas para el resto de los foros.

Para realizar el seminario del Foro Científico–Tecnológico, tenga en cuenta las siguientes acciones:

- *Acciones previas al seminario*
  - Tener presentes los aspectos logísticos y operativos (ver apartado 2.5)
  - Planificar las acciones a implementarse durante el seminario, según el *Modelo 3-AQ*.

Modelo 3-AQ. Agenda para el seminario de validación de la versión con aportes de metas y brechas

Tiempo	Contenido
30´	**Acreditación y café de bienvenida**
15´	**Inauguración oficial** Palabras de bienvenida a cargo de autoridades.
10´	**Aspectos organizativos de la jornada** Objetivos, agenda y metodología de trabajo de la jornada.
30´	**Presentación de las Metas e indicadores y Brechas del PEP** Exposición sobre la lógica metodológica y la lógica participativa Presentación del estado de avance de los componentes metodológicos y productos obtenidos, a cargo del Director del Proyecto

Tiempo	Contenido
N´	**Dinámica de participación grupal en mesas de trabajo** Presentación breve de participantes en las mesas Trabajo grupal de análisis sobre las temáticas clave de los siguientes componentes: o Metas e Indicadores o Brechas
60´	**Plenario** Exposición de los trabajos grupales, intercambio de ideas/nuevos aportes y conclusiones.
30´	**Espacio de preguntas y síntesis** Espacio abierto a consultas. Principales conclusiones y síntesis.
10´	**Próximos pasos y cierre** Anuncio de los próximos pasos. Palabras de cierre a cargo de autoridades.

- *Acciones posteriores al seminario*

Los actores del sector han brindado sus aportes de manera presencial y grupal durante el seminario de validación en relación a las metas e indicadores y brechas del PEP.

Las acciones a realizar a partir de los instrumentos completos recolectados durante el seminario de validación son:

- Sistematización del registro de comentarios, aportes y acuerdos alcanzados, según las pautas desarrolladas en el *apartado 3.1.1.1-c Sistematización, análisis y selección de las conceptos centrales.*

- Elaboración y redacción final del producto metas e indicadores y brechas por cada uno de los cinco foros, seguir el *Modelo 3-S. Cuadernillo de aportes.*

- Publicación de la sistematización de los aportes realizados a las metas e indicadores y brechas por parte de los actores, por medio de las siguientes opciones de difusión:
  i. Publicación digital en la página web del PEP.
  ii. Publicación impresa.
  iii. Envío por correo electrónico a los participantes de la reunión.

b. Redacción final de las metas e indicadores y brechas del PEP

Una vez obtenidos los productos finales de los seminarios de validación realizados para cada uno de los foros, los mismos serán consolidados en un único grupo de valores y/o enunciados según la meta se haya formulado a partir de indicadores cuantitativos o cualitativos.

Es importante tener en cuenta, que si bien del conjunto de los aportes podrían emerger tensiones que involucran opiniones, aportes, ideas e intereses encontrados, no necesariamente tienen que ser divergentes, muchas de ellas que históricamente se consideraron opuestas pueden ser vistas como complementarias. La tarea dele quipo central del PEP será sintetizar los aportes para generar una visión compartida.

Los territorios comunes se obtendrán siguiendo un esquema conceptual y metodológico que considere las estimaciones y proyecciones realizadas, teniendo en cuenta dimensiones económicas, ambientales, sociales y político-institucionales, entre otras, y las máximas potencialidades de desarrollo del sector.

c. Elaboración de acuerdos y validación final

Los productos obtenidos a partir de la redacción final de las metas y las brechas, deberán ser presentados ante el consejo consultivo gerencial y las autoridades, quienes previa negociación y elaboración de acuerdos realizarán la última validación de los componentes.

Dicha instancia dará por resultado los enunciados definitivos, es decir, la *versión final* de las metas y las brechas del PEP.

d. Difusión de la versión final metas e indicadores y brechas del PEP

Una vez realizado lo detallado previamente, se sugiere publicar los enunciados finales de metas e indicadores y brechas del PEP, teniendo las siguientes opciones de difusión:

- Publicación digital en la página web del PEP.
- Envío por correo electrónico a los participantes.
- Difundir por medio de la prensa.

Producto final esperado

- ☑ Metas e indicadores y brechas elaboradas en su versión final.
- ☑ Componentes de metas e indicadores y brechas en su versión final comunicada a los actores del sector.

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

En el caso del trabajo realizado en la Superintendencia de Seguros de la Nación para la validación de metas y brechas, se realizó un seminario de presentación de la versión preliminar de metas estimadas para el sector destinado a cada foro.

Se presenta a continuación la agenda y los instrumentos utilizados para los seminarios de validación. Además, se mostrará la evolución de los componentes (versión preliminar, con aportes y final) construidos para definir las versiones finales de los escenarios futuros más probables y situación actual.

i. Agenda de los seminarios de validación de metas, indicadores y brechas en el caso SSN

TIEMPO	ACTIVIDAD
15´	**Inicio de la Jornada** ▪ Palabras de apertura a cargo de Autoridades
15’	**Presentación de objetivos, agenda y metodología de trabajo** **Exposición a cargo del Director del Proyecto** ▪ Estado de avance de los componentes metodológicos y productos obtenidos.
90’	**Dinámica de participación grupal en mesas de trabajo**. ▪ Presentación breve de participantes en las mesas ▪ Trabajo grupal de análisis y generación de aportes sobre las temáticas claves del PlaNeS para su validación interna. ✓ Metas ✓ Brechas
60’	**Almuerzo**
60’	**Plenario** ▪ Exposición de los trabajos grupales, intercambio de ideas/nuevos aportes y conclusiones.
	▪ **Próximos pasos** ▪ **Cierre de la Jornada**

ii. Instrumento metas, indicadores y brechas del PlaNeS utilizados en los seminarios de validación en el caso SSN

Definición

Las brechas se presentan como síntoma de disconformidad, insuficiencia o carencia presente y como un espacio abierto para la reflexión y la acción destinada a producir el cambio situacional para el futuro por medio de modificaciones en todas o en algunas de sus dimensiones. Hacen referencia al concepto de problema, el cual se vincula directamente a la distancia existente entre la situación actual y la situación deseada. A partir de la matriz F.O.D.A. se plasman las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades vinculando con las tendencias de los escenarios futuros más probables. Con esta información se podrán establecer las brechas existentes. A partir de allí surge la posibilidad de cerrar las mencionadas brechas a través de la puesta en marcha de políticas que colaboren a tales fines. En caso contrario, se deberá resignar metas futuras y pensar en metas menos ambiciosas.

Parte I

Para realizar este ejercicio, utilicen la tabla que sigue volcando en ella sus opiniones del siguiente modo:

- De acuerdo con el análisis de la situación actual y las metas definidas a largo plazo, deberán identificar las brechas existentes en su subsector para alcanzar los resultados deseados.

1) Oportunidades y Amenazas

2) Fortalezas y Debilidades

Para realizar esta tarea:

a) Tomen la matriz de situación actual elaborada en el Instrumento 6 y observen la tabla que se adjunta a continuación. Las dimensiones y variables a utilizar serán las mismas que fueron identificadas para la descripción de la situación actual.

b) Señalen para cada variable las metas a alcanzar por el Sector Seguros para el 2020. Indiquen los datos en valores numéricos para las variables cuantitativas, teniendo en cuenta las mismas unidades de medida utilizadas previamente. En el caso de las variables cualitativas, redacten frases sintéticas que describan las metas.

c) Especifiquen para cada variable las brechas existentes entre la situación actual y las metas a alcanzar. Para identificar las brechas deberán analizar las diferencias cuantitativas / cualitativas, entre la situación actual de cada variable y las metas futuras. Para ello, deberán considerar las mismas unidades de medida utilizadas previamente. En el caso de las variables cuantitativas podrán volcar los valores numéricos de las brechas, mientras que para las variables cualitativas, tendrán que describir sintéticamente las diferencias cualitativas. La identificación de brechas deberá llevarse adelante indicando las diferencias entre las columnas de *Metas futuras* de largo plazo (a 6 años) y la columna de *Situación actual*. Las brechas definidas deberán ser volcadas en

matriz que se ilustra a continuación. Tengan en cuenta las dimensiones propuestas anteriormente.

d) Elaboren una síntesis de las metas a alcanzar por el Sector, articulando todas las dimensiones y variables analizadas anteriormente. Vuelquen el análisis en el siguiente recuadro:

Síntesis		
Metas a alcanzar por el Sector Seguros	**Indicadores**	**Brechas existentes**

e) Especifiquen la bibliografía utilizada para definir las metas para el Sector Seguros. Recuerden que el producto esperado es una elaboración a partir del aporte de diversas fuentes reconocidas. Especifiquen la bibliografía utilizada para analizar las brechas existentes entre las metas futuras y la situación actual del Sector Seguros.

Bibliografía	
Metas e indicadores	▪ ▪ ▪
Brechas	▪ ▪ ▪

Parte II: Puesta en común por Mesa (30´)

Para poder compartir posteriormente en plenario general los aportes de cada mesa, les solicitamos organizar la información que han analizado, elaborando una conclusión/idea/comentario que resuma lo trabajado en su mesa.

Para la realización de esta consigna, deberán seleccionar un colaborador que registre el trabajo de la mesa (en la hoja que les entregará el facilitador) y un vocero quien será el encargado de exponer el producto grupal durante el plenario general.

Mesa N°: …….

Tema: ……

Conclusión/idea/comentario que resuma lo trabajado en la Mesa.

<u>Importante</u>: Dado que el trabajo es grupal, los aportes de su mesa deberán estar escritos en una sola hoja, solicitándoles especialmente que sea en forma clara y prolija.

En plenario, algunos de los voceros de las mesas transmitirán sus conclusiones al resto de los participantes. **¡Muchas gracias!**

iii. Sistematización de los aportes en el caso SSN

A partir de la sistematización de los aportes realizados en el marco del l seminario de validación ha resultado un "cuadernillo" que resume dichas contribuciones.

Para ver más información, ver ***anexo 3.11 Cuadernillo Metas: Aportes realizados por los actores del Foro Interinstitucional y el Foro Económico***.

iv. Producto validado en el caso SSN

En el caso del PlaNeS, la formulación de metas se ha desarrollado analizando el impacto que tendrían las diferentes estructuras económico-sociales sobre el sector seguros.

Para ver en detalle la totalidad de dicho producto, se sugiere al lector dirigirse al **Anexo 3.12 Elaboración de la versión final de Metas y Brechas en el caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación.**

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

i. Agenda de los seminarios de validación de metas, indicadores y brechas en el caso PEA

La validación de metas se realizó a través de la interacción con los actores de los diferentes Consejos, tanto en reuniones específicas como a través del intercambio de comunicaciones electrónicas. Esto permitió preparar un producto, Metas 2020, que fue presentado en Tecnópolis por las más altas autoridades del Poder Ejecutivo.[13].

[13] Para ampliar esta información, dirigirse a *Argentina Líder Agroalimentario. Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2020*, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, 2011.

Dentro del referido ámbito se realizó la presentación de las Metas Productivas Valor Agregado con Desarrollo, Competividad, Equidad e Inclusión Social en el marco del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal (PEA) 2010 – 2020.[14]

Objetivo

- Presentar los avances del Plan estratégico Agroalimentario y Agroindustrial, las oportunidades que nos brinda el contexto internacional, las metas a alcanzar al 2020 y el impacto macroeconómico del Plan.

Agenda

Tiempo	*Actividad*
90´	***Acreditación y (Pre acreditación)***
90´	***Exposición de Principales resultados del PEA y Metas 2020*** ***Expositores*** • UNTREF – Universidad Nacional Tres de Febrero • INTA – *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria* • Universidad Austral • Plan Fénix- Facultad de Ciencias Económicas de la UBA Cierre del bloque a cargo del Ministro
30´	***Corte***
50´	***Presentación pública de Metas 2020 del PEA[2]*** • Video institucional presentación de Metas 2020 • Palabras a cargo del Director del Programa de Formación de Dirigentes PEA[2] 2011 • Entrega de medallas a personajes clave (una medalla por cada Consejo Federal)
30´	***Cierre de la presentación*** • A cargo de las máximas autoridades del PEN.

[14] Participaron del encuentro máximas autoridades del Poder Ejecutivo Nacional, gobernadores, funcionarios nacionales, ministros provinciales, legisladores, embajadores, intendentes, empresarios, representantes de organizaciones sociales, rectores y decanos, presidentes de organismos nacionales e internacionales, representantes de cámaras, asociaciones y federaciones del sector productivo, representantes de la banca pública y privada y de las distintas Bolsas Comerciales y periodistas especialistas del Sector, totalizando una concurrencia de 1900 personas.

ii. Instrumentos metas, indicadores y brechas utilizados en las instancias de validación en el caso PEA

Tareas a realizar

De acuerdo con el análisis de la situación actual deberán ahora identificar las metas definidas a largo plazo y las brechas existentes en su subsector para alcanzar los resultados deseados.

Para identificar las brechas deberán realizar las diferencias entre las columnas de Metas futuras de largo plazo (a 6 años) y la columna de Situación actual. Las brechas definidas deberán ser volcadas en matriz que se ilustra a continuación.

Matriz de Metas y Brechas						
Misión del Plan Estratégico Agroalimentario		Situación actual (2010)	Metas futuras			Brechas
Ejes Estratégicos	Objeti-vos		2012	2016	2020	
1. Promover la participación amplia de toda la cadena de valor agroalimentaria y agroindustrial, y generar los acuerdos necesarios para la elaboración y ejecución del Plan entre los distintos actores políticos, económicos, sociales, científico/ tecnológicos, ambientales y territoriales vinculados al Sector, con el Estado cumpliendo un rol indelegable de promotor de un proyecto nacional, árbitro, regulador y articulador de intereses sectoriales, en pos de un desarrollo equilibrado e inclusivo que garantice el bien común y el interés general de todos los argentinos.						
2. Garantizar reglas de juego claras, estables, transparentes y consistentes con la Visión para el mediano y largo plazo, mediante acuerdos-compromiso de todos los actores involucrados y adecuados procesos de Institucionalización del Plan.						
3. Crear condiciones para garantizar el desarrollo económico, social y organizacional sustentable, priorizando la inclusión social, la equidad territorial, el desarrollo rural y de las economías regionales, la equidad, el arraigo, la soberanía y seguridad alimentaria nutricional.						
4. Crear riqueza económica con competitividad sistémica, y hacerla crecer de manera sustentable, equitativa y sostenida en el tiempo, promoviendo la innovación tecnológica, previendo y en lo posible atenuando riesgos climáticos y de mercado, e impulsando al mismo tiempo la economía social, la producción para el consumo interno, y la generación de oferta exportable que permita el acceso a los mercados internacionales con énfasis en la integración e intercambio comercial con						

Matriz de Metas y Brechas						
Misión del Plan Estratégico Agroalimentario		Situación actual (2010)	Metas futuras			Brechas
Ejes Estratégicos	Objetivos		2012	2016	2020	
Latinoamérica y el Mercosur.						
5. Generar dicha riqueza económica con creciente Valor Agregado en origen de insumos, procesos, productos, servicios, mano de obra y capital nacional, promoviendo la integración del proceso agroalimentario y agroindustrial en toda su cadena de valor.						
6. Desarrollar los procesos productivos valorizando, preservando, conservando, cuidando, recuperando el medio ambiente y gestionando de manera sustentable/sostenible los recursos naturales renovables y no renovables.						

Ejemplo del Sector Agroalimentario y Agroindustrial

Para nuestro Eje estratégico: "Crear riqueza económica con competitividad sistémica, y hacerla crecer de manera sustentable, equitativa y sostenida en el tiempo, promoviendo la innovación tecnológica, previendo y en lo posible atenuando riesgos climáticos y de mercado, e impulsando al mismo tiempo la economía social, la producción para el consumo interno, y la generación de oferta exportable que permita el acceso a los mercados internacionales con énfasis en la integración e intercambio comercial con Latinoamérica y el Mercosur.", uno de cuyos Objetivos es "Aumentar el Volumen de Producción Granos" de la situación actual de 85 millones, la Meta para el 2016 debe ser de 148 millones. En este caso, la brecha es la diferencia entre Meta de 148 millones y la Situación futura de 85 millones. Esta brecha es de 63 millones de toneladas de granos.[15]

iii. Sistematización de los aportes en el caso PEA

- Anexo 3.13 Estimación de techos productivos sustentables de cadenas agroalimentarias y agroindustriales
- Anexo 3.14 Valor agregado del sector agropecuario y agroalimentario
- Anexo 3.15 Brechas y Metas del PEA. Anexo A: Aporte de los actores del Consejo Federal Agropecuario
- Anexo 3.16 Brechas y Metas del PEA[2]. Anexo B: Aporte de los actores del Consejo Federal Asesor de Ciencia y Tecnología

[15] *INTA, Lineamientos de política para un plan agropecuario 2007-2015, 2008*.

iv. Efecto PEA

⭘ Presentación de dos Modelos de Desarrollo

La elaboración de las *Metas Agroalimentarias y Agroindustriales* fue posible gracias a los aportes de diferentes actores participantes y fuentes calificadas (MAGyP, SENASA, PROSAP, INASE, Provincias, Universidades, Cámaras Empresariales, otras organizaciones representantes del Sector y Organismos Internacionales CEPAL, FAO, IICA y PNUD), y al apoyo técnico de la Universidad de Tres de Febrero, la Universidad Austral, el Plan Fénix (Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires) y el INTA.

En ese marco, el INTA elaboró el documento denominado "Estimación de Techos Productivos Sustentables de las Cadenas Agroalimentarias y Agroindustriales". La estimación de los techos productivos potenciales sustentables busca integrar las capacidades productivas y tecnológicas de todas las economías regionales a partir de la cobertura nacional de las actividades del INTA que tienen como foco tres grandes ámbitos de intervención: las cadenas de valor, los agro-ecosistemas y los territorios.

En ese contexto federal, se abordaron los aspectos vinculados a los techos productivos potenciales de las principales cadenas agroalimentarias, considerando las restricciones ambientales dentro del ordenamiento territorial y la inclusión social en el contexto del mapa social de las grandes regiones y ámbitos provinciales.

Los techos productivos sustentables se elaboraron en un ámbito político-institucional que propone poner la tecnología y la innovación al servicio del desarrollo, como sinónimo del aumento equitativo de la calidad de vida de la sociedad a nivel nacional, regional y local. En consecuencia, apunta a identificar los problemas y oportunidades a nivel productivo, ambiental y social para brindar una solución integrada a sus objetivos de competitividad, sustentabilidad ambiental y equidad social, con énfasis en la generación de valor agregado, en particular en origen, integración regional y complementación alimentos / energía / ambiente.

En función de los aportes anteriormente mencionados, si nos situamos en el momento actual (2010), vemos a futuro dos modelos alternativos de desarrollo para el Sector Agroalimentario y Agroindustrial argentino:

- El *Modelo Incremental* (Modelo 1) es aquél que habrá de generar desarrollo siguiendo lo que fue característica de la Argentina histórica: eficiente productora de productos primarios y generadora de saldos exportables basados

esencialmente en la exportación de *commodities* con poco agregado de valor. Si bien este Modelo se ha ido superando a lo largo del tiempo, y hoy día la Argentina no sólo es productor y exportador de *commodities*, sino también de productos y servicios agroindustriales, bien es sabido que dicho agregado de valor es relativamente bajo en comparación con lo que sucede en otras economías más desarrolladas.

- El *Plan Estratégico* propone profundizar la tendencia ya iniciada años pasados en la generación de valor agregado, con fuerte inserción de la Argentina en las cadenas globales de valor mundiales y, al mismo tiempo, promover que tal generación de valor se desarrolle no sólo globalmente sino fundamentalmente en origen, a fin de impulsar un proceso de desarrollo con equidad, todo ello en un marco de sustentabilidad ambiental y territorial. Es a esta profundización que llamamos el *Modelo de Valor Agregado con Desarrollo* (Modelo 2).

Para consultar mayor detalle, sobre esta temática, se sugiere al lector visitar el **Anexo 3.17 Elaboración de la versión final de las Metas y Brechas y el efecto PEA en el caso del Ministerio de Agroindustria.** El cual incluye la presentación de dos Modelos de Desarrollo propuestos por el PEA.

3.4 ELABORACIÓN DE LAS POLÍTICAS DEL PEP PARA CERRAR LAS BRECHAS

Recuerde que…

- Se definen como grandes cursos de acción que se despliegan en programas, acciones y tareas.
- La elaboración de las políticas es complejo, continuo, flexible y permite reiniciar un nuevo ciclo, ya que la selección de la trayectoria supone un procedimiento de elección similar a la valoración y clasificación de los escenarios, mediante una desagregación temporal de las operaciones y acciones secuenciadas hipotéticamente en el tiempo.
- Las políticas pueden formularse en etapas teniendo en cuenta que se trata de flujos de interacciones entre sujetos involucrados en la elaboración, implementación y evaluación de las decisiones y flujos de decisiones (sobre el problema, las alternativas de solución, los mecanismos de implementación, los juicios evaluativos).

3.4.1 Políticas, Programas y Acciones: Construcción de la versión preliminar

Metodología

Para la elaboración de la versión preliminar de este componente se deberán considerar dos formas de recolección de información y antecedentes:

- Entrevista semiestructurada que permita al informante clave desplegar sus contribuciones de manera amplia, complementada con un instrumento de consulta.
- Recolección sistemática de políticas, programas y acciones desarrolladas a nivel local, nacional y regional que puedan ser consideradas buenas prácticas para el sector planificado.

a. Identificación y consulta a informantes clave

Para la identificación y consulta a los informantes clave de las políticas se sugiere ver *3.1.1.1-a Identificación, selección y contacto de el/los informante/s clave,* y *3.1.1.1-b Elección y diseño de dispositivo para relevar conceptos clave.* La consulta al informante clave, podrá ser realizada a partir de una lógica más estructurada utilizando el instrumento de consulta del modelo 3-AR. Adicionalmente, podrá ser complementada con una entrevista orientada por la guía de preguntas correspondiente a políticas (Modelo 3-AS).

Modelo 3-AR. Instrumento para la identificación de las políticas

Instrumento para la consulta a los informantes clave en la entrevista - Políticas	
Objetivo del instrumento	
Fecha	
Apellido	
Nombre	
Organización a la que representa	
Mail	
Teléfono de contacto	
Definición de políticas	
Consigna de trabajo	
Parte I	
En función de lo elaborado en los *Instrumentos Dirección Estratégica, Escenarios Futuros, Situación Actual, Matriz F.O.D.A., Metas, Brechas, Políticas* deberá definir las políticas a desarrollar para la implementación del *Plan Estratégico Participativo*. Para ello utilizará el instrumento que se muestra a continuación. Importante**:** se deberán confeccionar tantas tablas como metas se hayan definido para el sector/Foro al que cada uno pertenece.	
Teniendo en cuenta las políticas propuestas, complete el siguiente cuadro con al menos una de las políticas.	
Fin Estratégico N	Establecido en el PEP
Objetivo N	Establecido en el PEP
Linea Base (Situation Actual)	Establecido en el PEP
Meta Nº N	Establecido en el PEP
Política Nº 1	Construya una política pública para cerrar la brecha existente entre la situación actual (Línea Base) y la situación requerida (Meta)
Programa Nº 1	Nombre el programa

Instrumento para la consulta a los informantes clave en la entrevista - Políticas	
Objetivos del Programa	Describa los objetivos del programa Nº 1
Acciones requeridas para el cumplimiento del Programa	
Actividad 1	Desarrollo las actividades requeridas para el cumplimiento del programa.
Tareas 1	Desagregue las actividades en las tareas implicadas.
Recursos	Indique cuáles son los instrumentos y las herramientas necesarias para llevar a cabo dicho programa, actividades y tareas.
Cronograma	Determine en qué plazos considera que podría dar cumplimiento a las actividades y tareas.
Control de gestión	Defina los indicadores de éxito que debería incluir para medir el cumplimiento de lo planificado.
Evaluación de resultados	Determine una unidad de medición que permita medir el resultado alcanzado. Construya un/os indicador/es que den cuenta del cumplimiento o logro de cada objetivo (Puede ser cuantitativo o cualitativo)
Tareas N	
Meta Nº 2	Establecido en el PEP
Política Nº N	
Programa Nº N	
Objetivos del programa	
Acciones requeridas para el cumplimiento del Programa	
Tareas N	
Recursos	
Cronograma	
Control de gestión	
Evaluación de resultados	

Modelo 3-AS. Guía de preguntas para identificar políticas, programas y acciones

Políticas, Programas y Acciones
En relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas previstas por el PEP: ▪ Cuáles considera que son las políticas existentes y preexistentes que deberías ser tenidas en cuenta para el diseño de nuevos curso de acción en el sector. ▪ ¿Qué tipo de política (regulatorias o de contralor, distributivas, redistributivas o constituyentes) debiéramos aplicar para lograr nuestros objetivos y metas? ▪ Desarrolle las principales características requeridas.
¿Cuáles son las acciones de estas políticas?
¿Qué actividades y tareas hay que llevar a cabo?

Políticas, Programas y Acciones	
	¿Qué recursos son necesarios para aplicarlos de manera efectiva?
	¿Cuáles son los plazos de las actividades?
	¿Cuál sería el presupuesto necesario?
	¿Cómo se evaluarían los resultados?

b. Relevamiento de políticas, programa y acciones

Para realizar la tarea se propone una metodología de trabajo de tipo exploratorio-descriptiva. De esta manera, el alcance de las acciones a desarrollar se orientará a generar y sistematizar información con el objeto de arribar a una primera aproximación del universo de estudio planteado.

El diseño de tipo descriptivo, proporciona una representación del fenómeno y su inserción en el contexto, trabajando a su vez, con dimensiones de análisis que lo encuadran.

Las etapas del relevamiento son las siguientes:

- Definición del universo de búsqueda de información requerida. Por ejemplo:
  - Nivel (local/nacional/regional).
  - Descripción problemática que aborda.
  - Actividades.
  - Tiempo estimado de aplicación.
  - Recursos.
  - Resultados.
- Relevamiento de políticas aplicadas por instituciones de nivel local, nacional y regional consideradas *buenas prácticas* en la gestión públicas, por medio de:
  - Búsqueda por medio de páginas web.
  - Contacto telefónico.
  - Contacto personalizado con referentes especializados de cada una de los temas.

- Diseño de una matriz para sistematizar la información relevada (Modelo 3-AT)

Modelo 3-AT. Matriz de relevamiento de políticas, programa y acciones

Nº	Política/ Programa	Organización que implementa	Descripción	Problemática que aborda	Actividades	Tiempo estimado de aplicación	Recursos	Result a-dos
1								
2								
3								
N								

c. Sistematización de la información relevada

Si bien la recolección de información se ha realizado por medio de -al menos- dos métodos, la sistematización se desarrollará de manera unificada (modelo 3-AU):

Modelo 3-AU. Matriz de sistematización de aportes de los informantes clave para la construcción de políticas

		Fin Estratégico	Objetivos Estratégicos	Meta	Conceptos Claves	Línea Estratégica
I. Aportes Informantes clave						
Políticas	**Pregunta Nº 1**					
	Respuesta Nº 1				Concepto Clave Nº 1	Línea Estratégica A
					Concepto Clave Nº 2	Línea Estratégica B
					Concepto Clave Nº N	Linea Estratégica N
	Respuesta Nº 2					
	Respuesta Nº N					
	Pregunta Nº N					
	Respuesta Nº N					
II. Relevamiento de Políticas, Programa y Acciones						
Políticas	Política Nº 1				Concepto Clave Nº 1	Línea Estratégica A
	Política Nº 2				Concepto Clave Nº 2	Línea Estratégica B
	Política Nº N				Concepto Clave Nº N	Línea Estratégica N

d. Identificación y clasificación de las políticas relevadas

Las políticas son elementos esenciales para la constitución final del Plan Estratégico. Siguiendo a Graglia (2012, p. 80) analizar una política pública supone describir, interpretar y

criticar los proyectos (programas y planes) existentes o preexistentes. A su vez, evaluar una política pública supone estimar sus efectos sobre la satisfacción de las necesidades y la resolución de los problemas (estudios de impacto). Al diseñarlas se planifica cómo serán las nuevas políticas y al gestionarlas se las implementa. Finalmente, al evaluarlas se estima cuáles han sido sus efectos sobre las necesidades y los problemas y, sobre esa base, se retroalimentan el análisis, el diseño y la gestión.

Las acciones sugeridas para elaborar las políticas son:

- Identificar las principales políticas relevadas en el proceso explicado anteriormente.
- Ordenar cada una de las principales políticas en función de las líneas estratégicas y conceptos definidos, eventualmente se podría desarrollar la correspondencia de las mismas teniendo en cuenta los temas específicos vinculados con las problemáticas de cada uno de los foros.
- Sistematizar las políticas -a partir del diagnóstico general (situación actual y escenarios futuros más probables)- teniendo en cuenta la mirada técnica y la perspectiva de los distintos actores involucrados en el diseño del PEP.

El producto esperado será un compendio de políticas organizado en función de los criterios mencionados.

e. Validación de la versión preliminar de las políticas por parte de la Unidad Central del PEP

Previo a la realización de la consulta a los actores del sector, es imprescindible validar el trabajo realizado por el equipo central del PEP para la formulación de políticas con el consejo consultivo gerencial y las autoridades, dado que serán ellos quienes podrán determinar la factibilidad de la implementación de las políticas relevadas en términos de eficacia, eficiencia, coherencia interna y externa, adaptabilidad, flexibilidad.

El objetivo es obtener un conjunto de políticas que puedan ser consultadas con los actores participantes en el diseño del PEP.

f. Diseño de instrumentos para la consulta a los actores del sector sobre la versión preliminar de políticas

En esta instancia, el diseño del instrumento de recolección que utilizaremos será el modelo 3-AV.

Modelo 3-AV. Instrumento de trabajo para la formulación de políticas

Modelo de Instrumento de Trabajo – Políticas	
Objetivo del instrument	
Fecha	
Apellido	
Nombre	
Organización a la que representa	
Mail	
Teléfono de contacto	
Definición de políticas.	
Versión preliminar de Políticas	
Consigna de trabajo general	

Parte I

Teniendo en consideración nuestra propuesta de Políticas, mencione si desea mantenerlas o modificarlas.

Fin Estratégico	Objetivo Estratégico	Concepto clave	Políticas (Version preliminar)	De acuerdo (mantengo)	Modifico	Sugerencia
Fin E. 1	Objetivo 1	Concepto A	Política Nº 1			
			Política Nº 2			
			Política Nº 3			
			Política Nº N			

Parte II

Describa con sus propias palabras tres propuestas de políticas, dándole un orden de prioridad (en donde uno es el más importante).

Prioridad	Políticas Propuestas
1.	Política A
2.	Política B
3.	Política N

Nota: Si el instrumento será enviado por correo electrónico, recomendamos que al final del mismo figure la fecha límite para devolverlo, la dirección de correo electrónico a la cual deberán enviarlo, y un número de teléfono de contacto por si tienen algún inconveniente o duda sobre el trabajo a realizar.

3.4.2 Políticas, Programas y Acciones: Redacción de la versión con aportes de los actores

Metodología

En función de la versión preliminar elaborada en los *apartados 3.4.1-f* y el instrumento diseñado para la recolección de aportes, se inicia la consulta a los actores del sector, que incluye:

a. Diseño e implementación de sistema de consulta a los actores del sector

- Utilizar el instrumento de recolección de aportes ya elaborado, instrumento de trabajo para la formulación de políticas (Modelo 3-AV)

- Redactar la comunicación a los actores, la cual deberá contener los siguientes campos:
    - Introducción y encuadre del PEP.
    - Objetivos de la consulta.
    - Consigna general de trabajo.
    - Referencias conceptuales del instrumento.
    - Instrumentos de recolección de aportes.
    - Fecha límite de recepción de aportes.
    - Datos de contacto para asistencia técnico-metodológico para consultas.

  Para ello, se podrá tener en cuenta el *modelo 3-L Comunicación para el envío de instrumento de consulta a los actores del sector.*

- Seleccionar el medio en que serán enviados los instrumentos:
    - Correo electrónico.
    - Soporte papel.
    - Página web.

- Designar responsable/s del envío de instrumento, seguimiento y asistencia técnico-metodológica.

- Definir e implementar sistema de envío, monitoreo y seguimiento de la consulta a los actores, que debe incluir:

- Elaboración de base de datos de los actores participantes que incorpore (ver M*odelo 3-M Base de Datos de Actores*):

  - Nombre
  - Datos de contacto: mail, teléfono, dirección laboral
  - Organización a la que pertenece
  - Foro en el que participa

- Elaboración de matriz de seguimiento por instrumento que permite monitorear (Modelo 3-AW)

  - Confirmación de la recepción del instrumento por parte del actor/es.
  - Seguimiento de la recepción de los aportes enviados por los actor/es.

Modelo 3-AW. Matriz de seguimiento de recepción de aportes de instrumento Políticas

	Datos de Actores							Envío y recepción de Instrumentos		Recepción de aportes	Observaciones
	Apellido	Nombre	Organización a la que pertenece	FORO PEP	Teléfono	E-mail	E-mail alternativo	Envío Instrumentos (Fecha)	Confirmación de recepción Instrumentos (Fecha)	Instrumento Políticas	
1											
2											
N											

- Comunicación de agradecimiento por la participación y próximos pasos. Para lo cual, se podrá tener en cuenta el *modelo 3-Ñ Comunicación de agradecimiento a los actores por su participación en la consulta.*

b. Sistematización de los aportes realizados

A medida que se recepcionan los aportes de los actores, se deberán sistematizar cada uno de los instrumentos siguiendo la lógica que se detalla a continuación:

- Discriminar los aportes recibidos por cada foro (económico, científico tecnológico, social e inter/intra-institucional), que permitirán contar con aportes diferenciados por grupo de actores (o clusters).

- Transcribir literalmente las contribuciones realizadas por los actores a la matriz de sistematización de aportes a la versión preliminar de políticas, utilizando el *modelo 3-BA.*

- En el caso que hayan nuevas propuestas de políticas, se deberá transcribir textualmente señalando que se trata de un enunciado no incluido en la versión preliminar.

Modelo 3-AX. Matriz para la sistematización de aportes a las políticas por foro

FORO:							
	Objetivos Específicos	Indicadores	Año Base	Metas	Brechas	Políticas	Actor/ Organización
FIN ESTRATÉGICO 1	*Objetivo 1*						
	Objetivo 2						
	Objetivo N						
FIN ESTRATÉGICO N	*Objetivo 1*						
	Objetivo N						

c. Redacción de la versión con aportes de las políticas

Una vez sistematizados los aportes realizados a la versión preliminar elaborada por el equipo central del PEP, los mismos serán consolidados en enunciados que integren las opiniones de los grupos de actores. El producto final será -posteriormente- presentado en el correspondiente seminario de validación.

d. Diseño de Instrumentos para la validación de la versión con aportes de las políticas por parte a los actores del sector

Modelo 3-AY. Instrumento de trabajo para la validación de la versión con aportes de políticas

Instrumento de Trabajo para la validación de la Versión con Aportes de Políticas	
Objetivo del instrument	
Fecha	
Apellido	
Nombre	
Organización a la que representa	
Mail	
Teléfono de contacto	

Definición de políticas

Consigna de trabajo general

Parte I

Teniendo en consideración nuestra propuesta de Políticas, mencione si desea mantenerlas o modificarlas.

Fin Estratégico	**Objetivo Estratégico**	**Concepto clave**	**Políticas (Version preliminar)**	**De acuerdo (mantengo)**	**Modifico**	**Sugerencia**
Fin E. 1	Objetivo 1	Concepto A	Política Nº 1			
			Política Nº 2			
			Política Nº 3			
			Política Nº N			

Parte II

Describa con sus propias palabras tres propuestas de políticas, dándole un orden de prioridad (en donde uno es el más importante).

Prioridad	**Políticas propuestas**
1.	
2.	
3.	

Nota: Si el instrumento será enviado por correo electrónico, recomendamos que al final del mismo figure la fecha límite para devolverlo, la dirección de correo electrónico a la cual deberán enviarlo, y un número de teléfono de contacto por si tienen algún inconveniente o duda sobre el trabajo a realizar.

3.4.3 Políticas, Programas y Acciones: Elaboración de la versión final

Metodología

a. Realización de seminarios de validación de la versión con aportes de las políticas

La validación de la versión con aportes de las *políticas* se realizará en el marco de seminarios organizados por foros (científico-tecnológico, económico, social, interinstitucional e Intrainstitucional). Para completar la validación, se requerirá realizar en total cinco seminarios, uno por cada foro.

Dado que cada uno de los seminarios respeta la misma lógica, a continuación, se detallan las pautas correspondientes para el desarrollo del seminario de validación del foro científico-tecnológico, las cuales podrán ser replicadas para el conjunto de los foros.

El seminario para la validación de la versión con aportes de políticas del PEP del foro científico-tecnológico tiene como objetivo presentar, relevar observaciones y validar la versión con aportes de dicho componente. Para la realización del seminario de validación es importante tener en cuenta tres grandes momentos:

- *Acciones previas al seminario*

  - Tener en cuenta los aspectos logísticos y operativos (ver apartado 2.5)
  - Utilizar los instrumentos de trabajo diseñados y elaborados en el *modelo 3-BA Instrumento de trabajo para la validación de la versión con aportes de políticas.*
  - Planificar las acciones para la realización del seminario, ver modelo de agenda 3-AZ.

Modelo 3-AZ. Agenda para el seminario de validación de la versión con aportes de políticas

Tiempo	Contenido
30´	**Acreditación y café de bienvenida**
15´	**Inauguración oficial** ▪ Palabras de bienvenida a cargo de autoridades.
10´	**Aspectos organizativos de la jornada** ▪ Objetivos, agenda y metodología de trabajo de la jornada.
30´	**Presentación de las políticas PEP** ▪ Exposición sobre la lógica metodológica y la lógica participativa ▪ Presentación del estado de avance de los componentes metodológicos y productos obtenidos, a cargo del Director del Proyecto
N´	**Dinámica de participación grupal en mesas de trabajo** ▪ Presentación breve de participantes en las mesas ▪ Trabajo grupal de análisis y generación de aportes sobre las temáticas claves de Políticas.
60´	**Plenario** ▪ Exposición de los trabajos grupales, intercambio de ideas/nuevos aportes y conclusiones.
30´	**Espacio de preguntas y síntesis** ▪ Espacio abierto a consultas. ▪ Principales conclusiones y síntesis.
10´	**Próximos pasos y cierre** ▪ Anuncio de los próximos pasos. ▪ Palabras de cierre a cargo de autoridades.

- *Acciones posteriores al seminario*

Tal como se ha mencionado, los actores del sector han sido consultados durante el seminario y han brindado sus aportes de manera presencial y grupal en instrumentos específicos. Una vez completos y recolectados la totalidad de los mismos, se procederá a:

- Sistematizar el registro de comentarios, aportes y acuerdos alcanzados, según las pautas desarrolladas en el *apartado 3.1.1.1-c Sistematización, análisis y selección de las dimensiones centrales.*

- Elaborar y redactar en las políticas definidas por cada uno de los cinco foros: *Cuadernillos de Aportes.* Ver *modelo 3-P. Cuadernillo de Aportes.*

- Comunicar el resultado de la sistematización de los aportes a los actores, por medio de las siguientes opciones de difusión:
  - Publicación digital en la página web del PEP.
  - Publicación impresa.
  - Envío por correo electrónico a los participantes de la reunión.

b. Redacción de la versión final de Políticas

Una vez obtenido el producto final de los cinco seminarios de validación realizados, los mismos serán consolidados en un único conjunto de políticas que integre las opiniones de la mayoría de los actores participantes.

c. Elaboración de acuerdos y validación final

Las autoridades y el consejo consultivo gerencial validarán la versión definitiva de las políticas formuladas por el conjunto de los foros presentada por el equipo central del PEP, pudiéndose sugerir modificaciones.

d. Difusión de la versión final de las políticas del PEP

Finalmente, se propone difundir los enunciados de las políticas formuladas y validadas, a través de las siguientes alternativas:

- Publicación digital en la página web del PEP.
- Envío por correo electrónico a los participantes.
- Comunicación por medio de la prensa.

Producto final esperado

☑ Políticas formuladas y validadas en su versión final.

El caso Superintendencia de Seguros de la Nación

Para el caso del PlaNeS, seguidamente se presentan la agenda utilizada en el marco de los seminarios de validación, el instrumento de consulta a los actores, la sistematización de los aportes y el producto final validado.

i. Agenda de los seminarios de validación en el caso SSN

Objetivos

- Compartir el estado de avance a la fecha de los distintos pasos metodológicos del Plan Nacional Estratégico del Seguro - PlaNeS 2012-2020.
- Generar un espacio participativo de reflexión y generación de aportes en particular para la elaboración del Paso 7 del PlaNeS: Políticas.
- Presentar los próximos pasos del PlaNeS.

Agenda

TIEMPO	ACTIVIDAD
10´	**Inicio de la Jornada** ▪ *Palabras de apertura a cargo de las Autoridades*
20’	**Presentación de objetivos, agenda y metodología de trabajo** ▪ *Exposición a cargo del Director del PlaNeS*
60’	**Presentación de los resultados alcanzados para las diferentes etapas del PlaNeS**
120’	**Dinámica de participación grupal en mesas de trabajo (Aportes e intercambio)** ▪ Presentación breve de participantes ▪ Trabajo grupal de análisis y generación de aportes por medio de un instrumento
60’	**Plenario general** ▪ Exposición de los trabajos grupales, intercambio de ideas/nuevos aportes y conclusiones.
10’	**Próximos pasos** **Cierre del encuentro**

ii. Instrumento Políticas del PlaNeS

Parte I: Presentación de los participantes *(tiempo estimado: 5´)*

Antes de comenzar las tareas grupales que se proponen en esta jornada, los invitamos a realizar una **breve presentación personal** en cada una de las mesas de trabajo.

Cabe aclarar que cada mesa estará integrada por un participante que se desempeñará en calidad de Facilitador (personal de la SSN / Ministerio de Economía), con el propósito de orientar el trabajo grupal y oficiar de referente.

Parte II: Análisis de información y generación de aportes *(tiempo estimado: 50')*

Fin Estratégico Institucional/ Macroeconómico/ Mercado / Social

Uds. han recibido sobre su mesa un material impreso para cada participante que consiste en la propuesta preliminar y borrador de las Líneas Estratégicas y Políticas que conforman el paso metodológico Nº 7 del PlaNeS. Como pueden observar, estas Líneas Estratégicas y Políticas se vinculan con los cuatro Fines Estratégicos y sus respectivos objetivos generales y específicos, trabajados oportunamente en el paso 1 Dirección Estratégica.

Por razones de tiempo, **cada mesa de trabajo focalizará en uno de los cuatro fines estratégicos**, de modo de asegurarnos en esta Jornada una recorrida por la totalidad de la producción.

Para llevar a cabo esta actividad, le pedimos que:

1. Lean el material correspondiente al **Fin Estratégico Institucional** (Tiempo estimado: 10')

2. En forma individual, seleccionen 3 Líneas Estratégicas que consideren prioritarias a la hora de pensar el Sector Seguros. Esta selección se realiza colocando un tilde en la columna de la derecha del material impreso, denominada "selección". Dado que cada Línea Estratégica seleccionada está compuesta por una serie de Políticas, Ud. podrá hacer aportes a dichas políticas y/o incorporar aquellas que considere pertinentes.

Adicionalmente, de considerarlo apropiado, Ud. puede aportar otras líneas estratégicas con sus correspondientes políticas para algunos de los objetivos específicos que integran el **Fin Institucional**.

(Tiempo estimado para el trabajo individual: 15')

3. Una vez realizado lo anterior, compartan con el resto de la mesa la selección individual y sus respectivos aportes para arribar entre todos a las 3 principales líneas estratégicas de la mesa con sus correspondientes políticas. El facilitador será el encargado de volcar las conclusiones de la mesa en la hoja de trabajo grupal. (Tiempo estimado: 20')

Hoja de Trabajo Grupal

MESA Nº: ……

FIN ESTRATÉGICO: ……

Parte III: Plenario general

En plenario, algunos de los facilitadores de las mesas transmitirán sus conclusiones al resto de los participantes. **¡Muchas gracias!**

iii. Sistematización de los aportes

En el caso de la SSN, el lector podrá ver en el anexo 3.18 la totalidad de los aportes realizados.

iv. Producto validado en el caso SSN

A continuación se presenta, a modo de ejemplo el despliegue para uno de los Fines Estratégicos elaborados para el caso SSN (el Macroeconómico), para ver la totalidad de los mismos, el lector deberá dirigirse al anexo **3.19 Elaboración de la versión final de las Políticas, Programas y Acciones en el caso Superintendencia de Seguros de la Nación**.

FIN ESTRATÉGICO MACROECONÓMICO El Fin Estratégico Macroeconómico incluye objetivos que vinculan el desarrollo del Sector Seguros con la economía global del país, esencialmente con el PBI y con el Ahorro – Inversión global que el Sector genera.			
Objetivo General	**Impulsar el crecimiento del Mercado Asegurador en la economía argentina, generando, más ahorro-inversión para promover el desarrollo sustentable del conjunto de la sociedad en el marco del fortalecimiento del modelo social y económico nacional.**		
Conceptos	**Objetivos Específicos**	**Líneas Estratégicas**	**Políticas**
Producción/ PBI	**Objetivo 1: Incrementar la participación del Sector Seguros en el PBI.**	**Seguros obligatorios y/o seguros optativos**	Desarrollo de nuevos productos y ampliación de los existentes: Seguro obligatorio automotor: ampliación del seguro existente; más cobertura, más prestación, mejor recaudación.
			Seguro de vida destinado a empleados públicos y privados: ampliación y unificación con el seguro existente.
			Seguro para edificios de propiedad horizontal.
			Seguro integral para colegios.
			Seguro para espectáculos públicos: ampliación del seguro de justas deportivas.
			Seguro ambiental: ampliación de coberturas.
			Seguro agrícola.
			Seguro de vida para trabajadores independientes.
			Seguro de transporte público de pasajeros: ampliación

FIN ESTRATÉGICO MACROECONÓMICO El Fin Estratégico Macroeconómico incluye objetivos que vinculan el desarrollo del Sector Seguros con la economía global del país, esencialmente con el PBI y con el Ahorro – Inversión global que el Sector genera.			
Objetivo General	**Impulsar el crecimiento del Mercado Asegurador en la economía argentina, generando, más ahorro-inversión para promover el desarrollo sustentable del conjunto de la sociedad en el marco del fortalecimiento del modelo social y económico nacional.**		
Conceptos	**Objetivos Específicos**	**Líneas Estratégicas**	**Políticas**
			ferrocarriles, subtes, colectivos urbanos e interurbanos.
			Seguro de planificación de retiro.
			Seguro de crédito a la exportación: ampliación de coberturas.
			Seguro orientados a la asistencia a la tercera edad
		Microseguros	Ver desarrollo en el fin estratégico social, objetivo específico 3
		Cultura aseguradora	Ver desarrollo en el fin estratégico social, objetivo específico 2
	Objetivo 2: Incrementar la participación de aseguradoras y reaseguradoras de capitales nacionales en la industria aseguradora local.	**Consolidación del mercado asegurador y reasegurador local**	Nuevo esquema de cobertura de riesgo de carácter estratégico cubierto por parte de entidades de capital nacional.
			Incremento de la capacidad de retención del riesgo por parte de las reaseguradoras en Argentina.
	Objetivo 3: Incrementar la participación de aseguradoras y reaseguradoras de capitales nacionales en la industria aseguradora de otros países del mundo.	**Participación de entidades del Sector en el exterior**	Apoyo a los emprendimientos empresariales complementarios de las entidades del Sector en el exterior, principalmente en la región latinoamericana.
			Desarrollo de acciones de cooperación con organismos regulatorios de otros países para apoyar las actividades en el exterior.
Inversión	**Objetivo 4: Incrementar la participación de las inversiones del Sector Seguros en la economía real.**	**Programas e instrumentos de Inversión**	Diseño de programas e instrumentos de inversión que permitan canalizar los recursos hacia la economía real, estimulando el desarrollo del mercado secundario
		Canalización de recursos	Canalización efectiva de inversiones a la economía real, por ejemplo: ▪ Proyectos de Infraestructura vial. ▪ Proyectos de Infraestructura ferroviaria. ▪ Proyectos de Infraestructura portuaria. ▪ Proyectos de Energía eléctrica. ▪ Proyectos de Energía gasifica. ▪ Proyectos de Infraestructura Pluvial. ▪ Proyectos de energía limpia. ▪ Proyectos de producción e infraestructura de suelo urbano. ▪ Proyectos de emprendimientos productivos, en particular de PyMES. ▪ Proyectos en programas de reconversión ambiental.
Consumo/ Ahorro	**Objetivo 5: Fortalecer una industria de seguros que permita proteger el patrimonio individual y colectivo contra los riesgos inherentes a las actividades económicas de los habitantes del país y**	**Seguros obligatorios y/o seguros optativos**	Ver desarrollo en fin estratégico macroeconómico, objetivo específico 1
		Microseguros	Ver desarrollo en el fin estratégico social, objetivo específico 3
		Cultura	Ver desarrollo en el fin estratégico social,

FIN ESTRATÉGICO MACROECONÓMICO El Fin Estratégico Macroeconómico incluye objetivos que vinculan el desarrollo del Sector Seguros con la economía global del país, esencialmente con el PBI y con el Ahorro – Inversión global que el Sector genera.			
Objetivo General	**Impulsar el crecimiento del Mercado Asegurador en la economía argentina, generando, más ahorro-inversión para promover el desarrollo sustentable del conjunto de la sociedad en el marco del fortalecimiento del modelo social y económico nacional.**		
Conceptos	**Objetivos Específicos**	**Líneas Estratégicas**	**Políticas**
	que el ahorro generado por la industria contribuya al desarrollo de la economía nacional y a la seguridad social.	**aseguradora**	objetivo específico 2

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

En el caso del PEA, se delinearon políticas transversales al conjunto de los complejos productivos que se desarrollan en el sector. Dichas políticas han sido desplegadas en programas específicos, tal como se ilustra a continuación.

Políticas del PEA

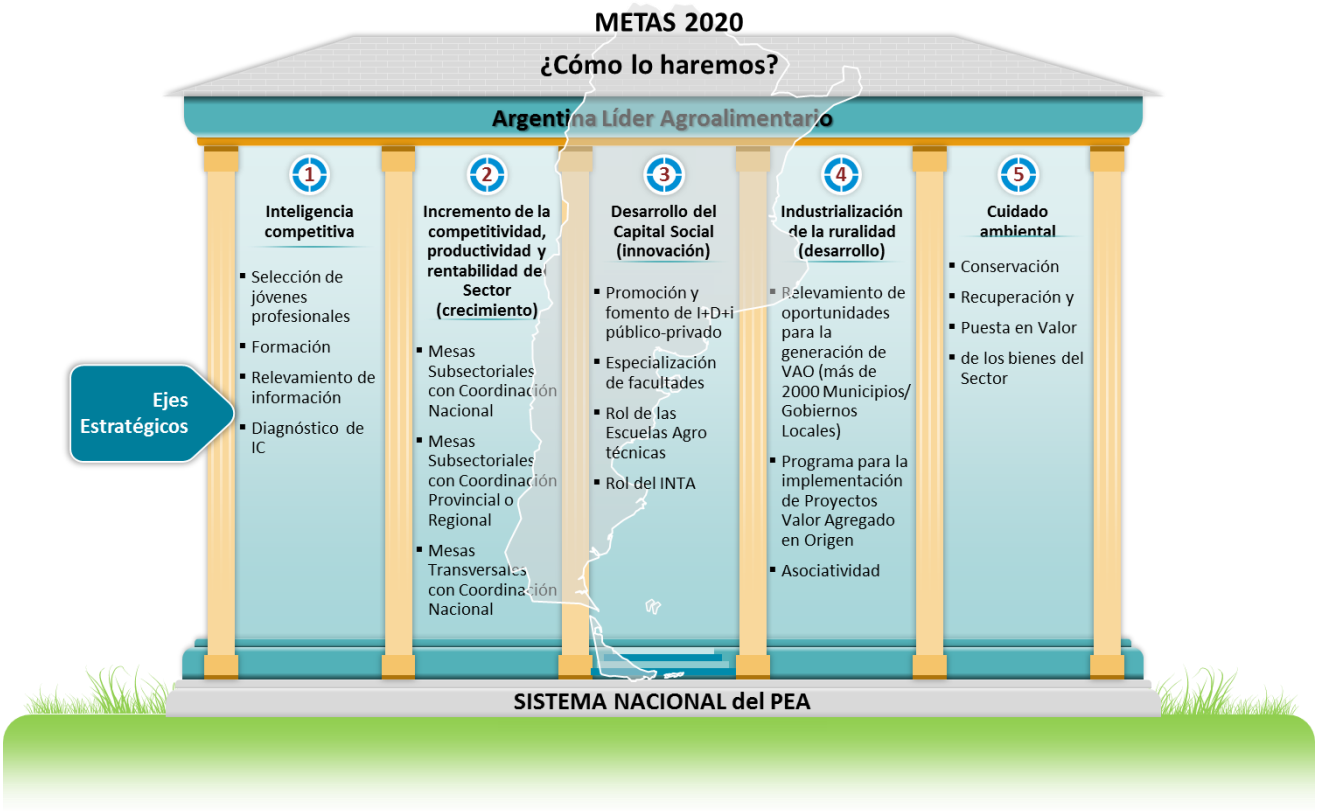
Programas específicos del PEA

1. Programa de Valor Agregado en Origen
2. Programa para el desarrollo de infraestructura
3. Programa de inversión en emprendimientos productivos
4. Programa de Mejoramiento del PEA²
   - Estudios de base adicionales:
     - Nueva Matriz insumo producto,
     - Estudios sobre transporte, energía, caminos y comunicaciones para el sector A2
     - Estudios de Benchmarking-Politica Agropecuaria Comparada
   - Censo Nacional Agropecuario
   - Continuidad de los planes provinciales PEA² : nuevos aportes y participación de actores
5. Programa de inteligencia competitiva
6. Especialización de Facultades
7. Desarrollo institucional de Escuelas Agrotécnicas

Asimismo, en el marco de la definición de políticas y programas del PEA, se realizó a las autoridades, un conjunto de propuestas normativas surgidas de los aportes de los actores del sector.

- Promoción para proyectos con Valor Agregado en Origen
- Desgravación impositiva para pequeñas producciones asociativas con impacto en industrialización de la ruralidad
- Normas impositivas para el Sector A²
- Líneas de financiamiento para el desarrollo de cadenas productivas
- Norma para la institucionalización del PEA
- Norma para la elaboración del Censo Nacional Agropecuario
- Normas para la promocion del asociativismo
- Normas para la promoción de desarrollos biotecnológicos
- Normas para el desarrollo de infraestructura

Con el objetivo de proponer acciones a futuro se presentan temas transversales para desarrollar en el sector Agoalimentario y Agroindustrial que facilitarán el logro de las metas propuestas:



1. Inteligencia competitiva

Dado el cambiante y competitivo escenario internacional que enfrenta el Sector Agroalimentario y Agroindustrial la ***inteligencia competitiva (IC)*** es una actividad de importancia central. Ya sea debido a la necesidad de conocer en profundidad un mercado tradicional u otro emergente, un nuevo producto/insumo, o un nuevo competidor, la información fiable sobre características de los mercados globales, países demandantes y oferentes, el comercio internacional, las cadenas globales de valor y los actores que participan en las mismas, es fundamental para alcanzar las metas que el PEA ha proyectado para el Sector hacia el año 2030.

2. Incremento de la competitividad, productividad y rentabilidad del Sector

El incremento de la ***competitividad, productividad y rentabilidad del Sector Agroalimentario y Agroindustrial en Argentina*** adquiere fundamental relevancia dadas las metas que el PEA ha planteado para el Sector hacia el año 2030. Esto determinará la posibilidad de que el país se posicione como líder mundial en la producción de bienes y servicios agroalimentarios y agroindustriales, así como asegurar la provisión alimentaria para todos sus habitantes y el desarrollo de sus regiones

3. Incremento de la competitividad, productividad y rentabilidad del Sector

El incremento de la ***competitividad, productividad y rentabilidad del Sector Agroalimentario y Agroindustrial en Argentina*** adquiere fundamental relevancia dadas las metas que el PEA ha planteado para el Sector hacia el año 2030. Esto determinará la posibilidad de que el país se posicione como líder mundial en la producción de bienes y servicios agroalimentarios y agroindustriales, así como asegurar la provisión alimentaria para todos sus habitantes y el desarrollo de sus regiones

4. Desarrollo del Capital Social

El ***capital social de un país*** está constituido por las personas que lo integran, su cultura y las relaciones sociales que entre ellas se establecen. El capital social disponible hoy en día resultará indispensable conservarlo, mejorarlo e incrementarlo para alentar procesos de investigación, desarrollo, innovación, compromiso para la acción, coordinación y cooperación a fin de lograr beneficios individuales y colectivos, para el país y todos sus habitantes.

5. Industrialización de la ruralidad

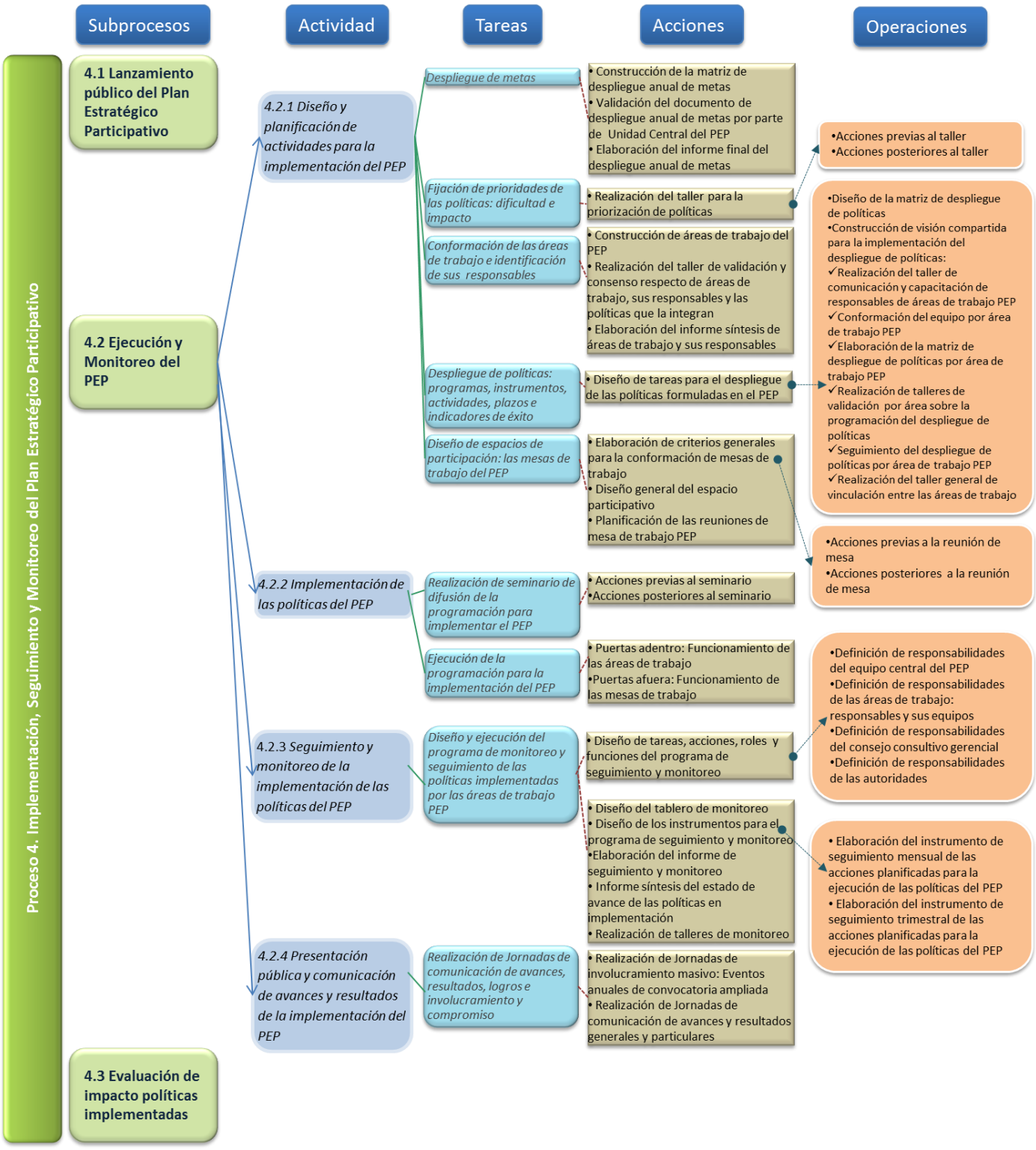
Los ***productores agropecuarios, agroalimentarios y agroindustriales argentinos*** son el epicentro de un proceso de transformación que no solo se entiende por el cambio de paradigma tecnológico, sino también por el proceso de reconversión organizacional que han desarrollado en estas últimas décadas.

Capítulo Cuatro

Implementación, Seguimiento y Monitoreo del Plan Estratégico Participativo

En el *capítulo Cuatro* se desarrollan los subprocesos vinculados con la implementación, el seguimiento y el monitoreo del plan, identificando de forma detallada las actividades que deben llevarse a cabo con posterioridad a la construcción del plan.

Gráfico 4.1 Mapa del Proceso: 4. Implementación, Seguimiento y Monitoreo del Plan Estratégico Participativo



Fuente: Elaboración propia

4.1 LANZAMIENTO PÚBLICO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

Tenga en cuenta que…

➔ El lanzamiento público de un plan estratégico participativo da inicio a una nueva etapa, la de su implementación. Es un momento crucial, que requiere una adecuada comunicación de su puesta en marcha y sus principales objetivos para asegurar el éxito de la implementación de esta tecnología.

Metodología

Si el lector siguió paso a paso la secuencia descripta en los apartados previos, debería contar con un Plan Estratégico Participativo elaborado en su totalidad y en condiciones de ser comunicado públicamente.

Para dar a conocer oficialmente dicho logro, se sugiere organizar una jornada de lanzamiento.

Como se mencionó anteriormente, las actividades preparatorias son tan importantes como la jornada misma. Es decir que planificar previamente todos los detalles del encuentro garantiza el éxito de la actividad participativa.

A continuación se enuncian los aspectos más relevantes a tener en cuenta para el desarrollo de la jornada:

- La logística es uno de los procesos clave para garantizar el éxito de un proyecto/evento. Es indispensable prever el suministro de los recursos necesarios de acuerdo con el cronograma de ejecución. Para eso, se deberá tener presente aquellos temas logísticos y operativos desarrollados en el apartado 2.5 del *Capítulo Dos*.

- Se deberán planificar las acciones en una agenda de jornada (ver modelo 4-A).

Modelo 4-A. Agenda para la jornada de lanzamiento público del PEP

Tiempo	Actividad
30´	**Acreditación y café de bienvenida**
30´	**Inauguración oficial** ▪ Palabras de bienvenida a cargo de autoridades
10´	**Aspectos organizativos de la jornada** ▪ Objetivos, agenda y metodología de trabajo de la jornada
120´	**El Plan Estratégico Participativo (1ª parte)** ▪ Presentación de la metodología para la elaboración del Plan **a.** La lógica metodológica **b.** La lógica participativa ▪ Presentación de cada uno de los componentes y sus resultados a. Dirección Estratégica (Visión, Misión, Valores, Fines estratégicos y Objetivos) - Breve desarrollo conceptual - Componente participativo: el rol de los actores: quiénes participaron, de qué manera hicieron los aportes, cómo impactaron las contribuciones realizadas en el producto final - Resultado final con aportes de actores b. Escenarios futuros más probables - Breve desarrollo conceptual - Componente participativo: el rol de los actores: quiénes participaron, de qué manera hicieron los aportes, cómo impactaron las contribuciones realizadas en el producto final - Resultado final con aportes de actores c. Situación Actual - Breve desarrollo conceptual - Componente participativo: el rol de los actores: quiénes participaron, de qué manera hicieron los aportes, cómo impactaron las contribuciones realizadas en el producto final - Resultado final con aportes de actores
30´	***Café / Almuerzo***
120´	**El Plan Estratégico Participativo (2ª parte)** d. Análisis F.O.D.A. - Breve desarrollo conceptual - Componente participativo: el rol de los actores: quiénes participaron, de qué manera hicieron los aportes, cómo impactaron las contribuciones realizadas en el producto final - Resultado final con aportes de actores e. Metas - Breve desarrollo conceptual - Componente participativo: el rol de los actores: quiénes participaron, de qué manera hicieron los aportes, cómo impactaron las contribuciones realizadas en el producto final - Resultado final con aportes de actores f. Brechas - Breve desarrollo conceptual - Componente participativo: el rol de los actores: quiénes participaron, de qué manera hicieron los aportes, cómo impactaron las contribuciones realizadas en el producto final - Resultado final con aportes de actores g. Políticas

Tiempo	Actividad
	- Breve desarrollo conceptual - Componente participativo: el rol de los actores: quiénes participaron, de qué manera hicieron los aportes, cómo impactaron las contribuciones realizadas en el producto final - Resultado final con aportes de actores
45´	**Espacio de preguntas y síntesis** ▪ Espacio abierto a consultas referidas a Plan ▪ Principales conclusiones y síntesis
10´	**Próximos pasos y cierre** ▪ Anuncio de los próximos pasos y compromisos futuros en plenario: la implementación del Plan Estratégico Participativo. ▪ Palabras de cierre a cargo de autoridades de la organización. ▪ Entrega del documento Plan Estratégico Participativo a los invitados.

De acuerdo a las características del evento se podrá incluir en la agenda de actividades participativas, videos, interacciones grupales, presentaciones, entre otras.

Producto final esperado

☑ Plan Estratégico Participativo lanzado públicamente.

NUESTRAS EXPERIENCIAS

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

Se desarrolló un evento oficial de lanzamiento del plan estratégico, el cual significó el inicio de la etapa de la implementación del mismo.

El proceso de la elaboración del PlaNeS, implicó:

- Más de 250 actores provenientes del sector seguros participando de diferentes ámbitos (comisiones de trabajo, jornadas de intercambio, etc.) que celebraron más de 20 reuniones de análisis, diagnóstico, elaboración de metas y propuestas de políticas.

- Más de 500 profesionales y técnicos de la SSN que realizaron su aporte al PlaNeS a través de la participación en reuniones, elaboración de instrumentos y otros encuentros, durante jornadas de trabajo interno.

- Casi 50 organizaciones, cámaras y asociaciones del sector pertenecientes al ámbito científico-tecnológico, económico asegurador y social.
- Elaboración y publicación del Libro PlaNeS (ver anexo 4.1).

El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación

Para la jornada que se llevó a cabo "De las Metas a las Políticas", se establecieron los siguientes objetivos:

- Presentar públicamente la segunda etapa del PEA²: De las Metas a las Políticas.
- Recibir los aportes/sugerencias por parte de los participantes al esquema de trabajo de la segunda etapa del PEA²: De las Metas a las Políticas.

Se incluye la agenda de trabajo de dicha jornada

Tiempo	*Actividad*
60´	***Acreditación y desayuno***
60´	***Apertura de la Jornada*** • Palabras de bienvenida e introducción a la *Segunda etapa del PEA²: De las Metas 2020 a las Políticas*
30´	***Inicio de la actividad*** • Presentación del esquema de trabajo metodológico prevista para la segunda etapa del PEA²
2 hs	***Trabajo en mesas – Parte I*** • Análisis y aportes a los *"Contenidos la Segunda etapa del PEA²: De las Metas 2020 a las Políticas"*
90´	***Almuerzo***
45´	***Trabajo en mesas – Parte II (continuación)*** • Análisis y aportes a los *"Contenidos la Segunda etapa del PEA²: De las Metas 2020 a las Políticas"*
30´	***Coffee break***
60'	***Puesta en común en plenario*** • Presentación de las conclusiones de las Mesas • Intercambio y debate de lo producido.

Tiempo	*Actividad*
	• Conclusiones y próximos pasos.
30'	***Cierre de la Jornada***

Adicionalmente se exhiben los instrumentos empleados en esta Jornada:

Consignas de Trabajo

Parte I: Presentación de los participantes *(tiempo estimado: 15´)*

Antes de comenzar las tareas grupales que se proponen en esta jornada, los invitamos a realizar una **breve presentación personal y profesional** en cada una de las mesas de trabajo. Comenten a los demás participantes de la mesa **aspectos de su persona, de su profesión y de las expectativas** que tienen en relación a esta Jornada de Trabajo, que propone introducir esta **segunda etapa del PEA**, denominada **De las Metas a las Políticas.**

Parte II: Aportes grupales a los Ejes Estratégicos propuestos por el PEA *(tiempo estimado: 1h 45´- Antes del almuerzo)*

La actividad que les presentamos a continuación consiste en analizar y expresar sus opiniones con respecto a los **Ejes Estratégicos** y los **Próximos Pasos Propuestos** por el PEA **para arribar a las Políticas, Programas y Acciones** en esta **segunda Etapa del Plan**. Para ello, cada facilitador de mesa les asignará un Eje por el cual deben comenzar a trabajar y de allí seguir avanzando hacia los ejes siguientes. *(Ej. Si se les asigna el Eje 2, continúen luego trabajando con el Eje 3, el 4 y así sucesivamente).*

Mediante la tabla que se adjunta a continuación, le sugerimos trabajar de la siguiente manera:

- Lean detenidamente la **Definición Conceptual** y los **Próximos Pasos** propuestos del Eje Estratégico con el que vayan a trabajar, que se encuentran en el **Documento de Trabajo** que tienen sobre la mesa.
- Si están de acuerdo con la **Definición Conceptual del Eje Estratégico** propuesto, tilden en la columna **"Coincidimos con este Eje".**

- Si no están de acuerdo con la **Definición Conceptual del Eje Estratégico** que se propone, tilden en la columna **"Modificamos este Eje"** y agreguen las frases que resuman su punto de vista en la columna **"Sugerimos para este Eje Estratégico"**.
- Si están de acuerdo con los **Próximos Pasos Propuestos** por el PEA² para arribar a los Programas, Políticas y Acciones dentro de cada Eje Estratégico, que se encuentran con viñetas en las filas de abajo de la tabla, tilden en la columna "**Coincidimos con este Eje"**.
- Si no están de acuerdo con alguno de los **Próximos Pasos Propuestos**, tilden en la columna "**Modificamos este Eje"** y describan qué otros Próximos Pasos proponen, en la fila **Otros Próximos Pasos**.

Análisis de los Ejes Estratégicos de la segunda etapa del PEA²: De las Metas a las Políticas			
Ejes Estratégicos	**Aportes a las Definiciones Conceptuales y a los Próximos Pasos Propuestos**		
	Coincidimos con este Eje	**Modificamos este Eje**	**Sugerimos para este Eje Estratégico**
Eje Estratégico 1: Inteligencia competitiva			
• **Selección de jóvenes profesionales**			
• **Formación**			
• **Relevamiento de información**			
• **Diagnóstico de IC**			
• **Otros Próximos Pasos**			
Análisis de los Ejes Estratégicos de la segunda etapa del PEA²: De las Metas a las Políticas			
Ejes Estratégicos	**Aportes a las Definiciones Conceptuales y a los Próximos Pasos Propuestos**		
	Coincidimos con este Eje	**Modificamos este Eje**	**Sugerimos para este Eje Estratégico**
Eje Estratégico 2: Incremento de la competitividad, productividad y rentabilidad del Sector (crecimiento)			
• **Mesas Subsectoriales del MAGyP con Coordinación Nacional** ***(Acuícola Pesquero, Apícola, Avícola, Caprino, Bovino, Porcino, Ovino, Foresto Industrial,***			

Análisis de los Ejes Estratégicos de la segunda etapa del PEA²: De las Metas a las Políticas			
Ejes Estratégicos	**Aportes a las Definiciones Conceptuales y a los Próximos Pasos Propuestos**		
	Coincidimos con este Eje	**Modificamos este Eje**	**Sugerimos para este Eje Estratégico**
Girasolero, Maicero, Sojero, Triguero, Hortícola, Lácteo Bovino, Oliva, Tabacalero, Vitivinícola)			
• **Mesas Subsectoriales del MAGyP con Coordinación Provincial o Regional** ***(Algodonero, Arrocero, Azucarero, Frutal Citrícola, Frutal Pepita y Carozo, Manisero, Ajo, Papa, Tomate, Tealero, Yerbatero)***			
• **Mesas Transversales del MAGyP con Coordinación Nacional** (***Biotecnología, Financiamiento, Ambiental, Desarrollo Territorial, Agricultura Familiar, Infraestructura)***			
• **Otros Próximos Pasos de Este Eje Estratégico**			

Análisis de los Ejes Estratégicos de la segunda etapa del PEA²: De las Metas a las Políticas			
Ejes Estratégicos	**Aportes a las Definiciones Conceptuales y a los Próximos Pasos Propuestos**		
	Coincidimos con este Eje	**Modificamos este Eje**	**Sugerimos para este Eje Estratégico**
Eje Estratégico 3: Desarrollo del Capital Social (innovación)			
• **Especialización de facultades**			
• **Escuelas Agrotécnicas**			
• **Promoción y fomento de I+D+I público-privado**			
• **Rol del INTA**			
• **Otros Próximos Pasos de este Eje Estratégico**			

4.2 EJECUCIÓN Y MONITOREO DEL PEP

Tenga en cuenta que…

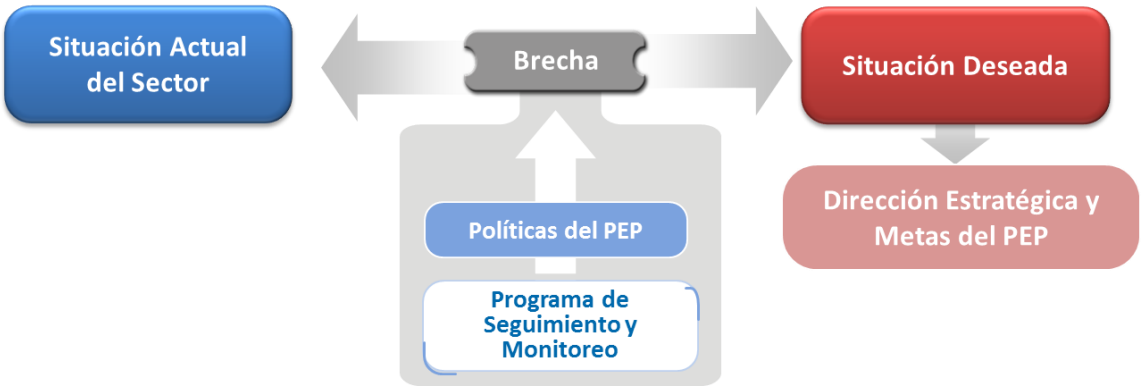
- Una vez que el plan ha sido lanzado públicamente, se inicia la etapa de *implementación*. La misma, constituye un programa de ejecución de las políticas definidas en el marco del PEP, para lo cual se requiere un minucioso desarrollo de una serie de subprocesos, actividades, tareas y acciones .
- Para lograr el compromiso e involucramiento por parte los actores en la implementación del PEP, se debe dar a conocer con claridad cuáles son los roles, las principales tareas y los niveles de toma de decisiones de autoridades, responsables técnicos y metodológicos.
- La dinámica de trabajo propuesta por el PEP implica un conjunto de pautas organizativas que deberán ser progresivamente incorporadas al trabajo diario y la cultura organizacional de la institución pública que llevará adelante el plan.
- Antes de iniciar con esta tarea, se recomienda :
    - Conocer profundamente los objetivos estratégicos y metas del PEP.
    - Contar con un adecuado y consensuado diagnóstico sobre el contexto y situación actual del sector en el cual se pondrá en marcha el PEP.
    - Visualizar los posicionamientos y tensiones surgidas del mapa de actores.
    - Disponer de los recursos humanos y materiales necesarios en función de la planificación propuesta.
    - Considerar posibles facilitadores y restrictores que pudieran surgir durante el proceso de implementación del plan.

Metodología

El proceso de implementación del PEP se desarrolla en función de la situación actual y la situación deseada, dado que será la implementación de las políticas formuladas las que permitirán cerrar la brecha entre una y otra situación.

Dichas políticas serán implementadas aplicando una metodología específica de trabajo diseñada con el objetivo de monitorear a través de un programa de seguimiento, avances parciales de cada una de las acciones en él desarrolladas.

Gráfico 4.2 La brecha entre situación actual y la situación deseada en la implementación del PEP



Fuente: Elaboración Propia

La ejecución y monitoreo del PEP se llevará adelante teniendo en cuenta cuatro actividades:

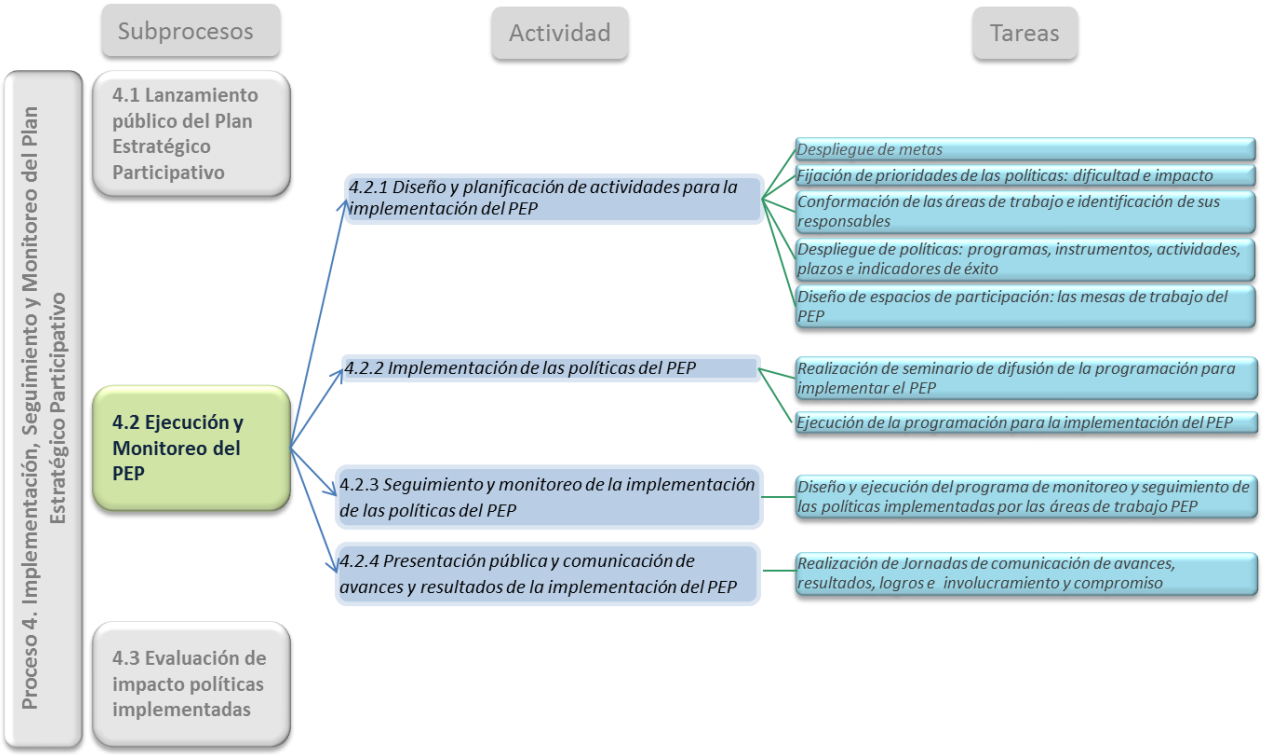
a. Diseño y planificación de la implementación de las políticas del PEP: momento en el cual el equipo central del PEP programa el conjunto de tareas y acciones que se requieren para la ejecución de las políticas formuladas.

b. Implementación de las políticas del PEP: refiere a la actividad que será liderada por cada responsable de área a través de procedimientos metodológicos fijados y comunicados por el equipo central del PEP.

c. Seguimiento y monitoreo de las políticas implementadas del PEP: incluye el diseño y la ejecución de un programa que permite generar información confiable y útil para la mejora continua del proceso de implementación. El diseño y realización del programa de seguimiento *y* monitoreo consiste en la elaboración de un tablero que permite visualizar, de manera integral, los avances de la puesta en marcha de las políticas, a fin de realizar los ajustes necesarios para la mejora del proceso de implementación.

d. Presentación pública y comunicación de avances y resultados de la implementación del PEP: implica la realización de jornadas de comunicación de avances, resultados, logros, involucramiento y compromiso, tanto los eventos de convocatoria masiva como las jornadas particulares y más pequeñas.

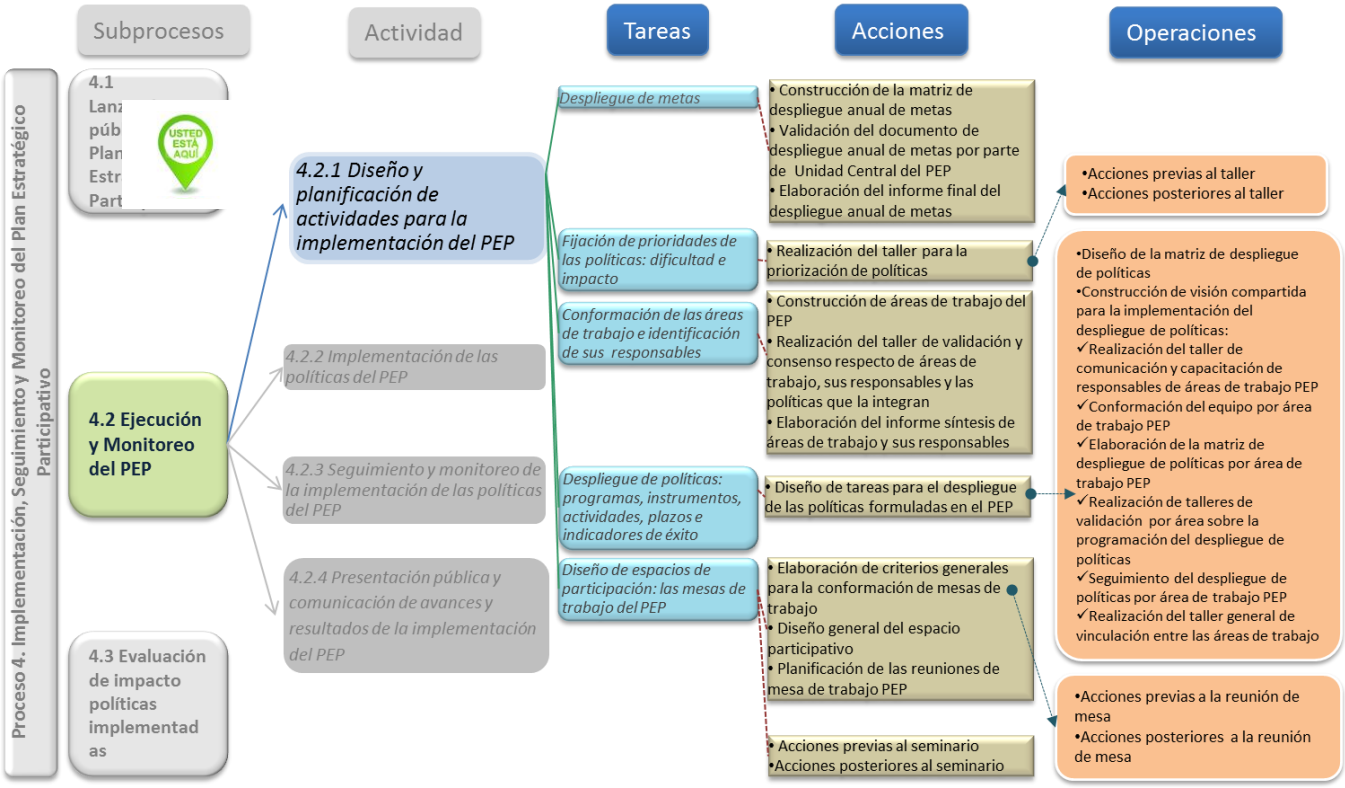
Gráfico 4.3 Actividades y Tareas para la ejecución y monitoreo del PEP



Fuente: Elaboración propia

4.2.1 DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEP

Gráfico 4.4 Despliegue de la Actividad 1: Diseño y Planificación de actividades para la implementación del PEP[16]



Fuente: Elaboración propia

4.2.1.1 Despliegue de metas

Recuerde que…

- Las metas fijadas en el *paso cinco* de la lógica metodológica se establecen como instrumentos para gestionar el avance hacia el logro de objetivos propuestos en el marco del PEP. En el caso de que la implementación del PEP se retrase significativamente respecto de su diseño, se sugiere actualizar y/o revisar las metas.
- Las metas deben ser desplegadas para el corto, mediano y largo plazo, dado que conocer los avances realizados en el corto plazo nos permite orientar las acciones necesarias para

[16] En adelante, cada vez que aparezca este ícono , refiere a que se encuentra en la etapa remarcada.

el cumplimiento de las metas fijadas en PEP. Estas pueden ser modificadas en función de cambios en el entorno.

➔ Dado que habitualmente las metas se fijan con un horizonte temporal coincidente con el periodo de implementación del PEP, es importante establecer cuáles serán los plazos parciales que permitirán comparar avances respecto de la línea base definida para cada uno de los indicadores.

Metodología

a. Construcción de la matriz de despliegue anual de metas

El objetivo es realizar el seguimiento de indicadores y planes de acción derivados de la programación por medio de la anualización de las metas propuestas en el periodo seleccionado para la implementación del PEP. Esta acción permite alcanzar dos objetivos específicos:

- Programar las acciones necesarias para el logro de las metas establecidas en el corto, mediano y largo plazo.
- Visualizar los puntos de llegada, avances parciales y generar productos intermedios que faciliten el cumplimiento de metas.

Para ello, se deberá:

- Tomar en consideración el producto elaborado en el *Capítulo Tres.*
- Construir una matriz de despliegue anual de metas (ver *modelo 4-B*), que deberá incluir la siguiente información:
  - Fines estratégicos
  - Objetivos estratégicos
  - Indicadores
  - Línea base (estado de situación actual)
  - Periodos de corto, mediano y largo plazo de la implementación del PEP.
    Tenga en cuenta el año de cumplimiento de las metas, y restar el año de inicio del PEP, en función a este resultado deberá determinar el corto, mediano y largo plazo. Sugerimos:
    a. Corto plazo: 0 a 24 meses
    b. Mediano Plazo: 25 a 60 meses
    c. Largo Plazo: Periodo hasta la finalización del PEP.
    Es importante mencionar que estos plazos deberán estar detallados en la matriz.
  - Fuente de verificación de avances.

Modelo 4-B Matriz de despliegue anual de metas

Fin estratégico	Objetivos estratégicos	Indicado-res	Año base	Metas						Fuente de verificación de avances
				Corto plazo		Mediano Plazo			Largo Plazo	
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año N	Ultimo año del PEP	
Fin Estratégico 1	Objetivo 1	Indicador 1	A	A+1 N%	A+2 N%	A+3 N%	A+N %	A+N n%	A+N%	
Fin Estratégico 1	Objetivo 2	Indicador 2	B	B+1 N%	B+2 N%	B+3 N%	B+4 N%	B+N n%	B+N%	
Fin Estratégico N	Objetivo N	Indicador N	N							

Como mencionamos, el despliegue anual de metas será incluido en la matriz de despliegue para lo cual deberán considerarse los siguientes puntos:

- La matriz define un escenario inicial considerado como base y un escenario alternativo diseñado a partir de las modificaciones operadas en los valores previstos para cada una de las variables que serán medidas. La utilización del modelo tiene como objetivo la posterior evaluación de los resultados obtenidos en función de los escenarios planteados.

- La implementación del PEP requiere establecer claramente el período anual para la elaboración de las metas. Por ejemplo, podremos establecer que *"se consideran períodos desde el Ejercicio 2015/2016 tomado como base hasta el Ejercicio 2019/2020". En este punto,* el acuerdo por parte de las autoridades y el comité consejo consultivo gerencial es fundamental, dado que el cumplimiento de las metas estimadas solo será posible en la medida que contemos con la decisión política, los recursos económicos y humanos disponibles para implementar un conjunto de políticas.

- Indicar el resultado que se espera alcanzar al final del año con base en el indicador definido.

- La programación y el presupuesto anual institucional para el cumplimiento de las metas deberán basarse principalmente en los compromisos sectoriales establecidos al inicio del PEP y las prioridades institucionales.

- La programación anual sectorial deberá contener como información sustantiva las fuentes de verificación que posteriormente permitan confirmar los resultados reportados por los distintos informes de seguimiento de metas.

b. Validación del documento de despliegue anual de metas por parte de Unidad Central del PEP

Una vez formulada la propuesta de la matriz de despliegue de metas, la misma será evaluada por las autoridades y el consejo consultivo gerencial, ante lo cual podría:

- Aprobarse la propuesta, en cuyo caso se procederá a la elaboración del informe final sobre la periodización anual de las estimaciones de metas.
- Sugerirse modificaciones o agregados, en cuyo caso se corregirá la propuesta y se volverá a presentar para su validación.

c. Elaboración del informe final del despliegue anual de metas

Consensuado el contenido de la matriz de despliegue de metas se procederá a la elaboración de un informe técnico.

La finalidad de la elaboración del mencionado informe es presentar las metas de corto, mediano y largo plazo a las autoridades y consejo consultivo gerencial para gestionar las políticas formuladas en el PEP.

Al momento de redactar un informe, se sugiere estructurar la información mediante el siguiente esquema (*modelo 4-C*). Asimismo, el informe debe contener:

- Estructura clara y diseño apropiado.
- Estilo adaptado de acuerdo a las instancias en las que será presentado, predominando un perfil técnico/ político según corresponda.

Modelo 4-C. Estructura de informe técnico

Estructura	Contenido
Portada	Título del informe Año de elaboración del informe Nombre del autor/es Organización en la que será implementado el PEP
Índice	Títulos y subtítulos, con el nº de página respectivo.
Introducción	Planteamiento y consideraciones generales respecto del contenido del documento y breve mención a la estructura en que se presenta el informe.
Marco referencial	Marco de referencia o revisión de literatura vinculada con el contenido del informe.
Metodología	Detalle de cómo se hicieron las estimaciones previstas, incluyendo supuestos, variables, principales lineamientos y toda aquella pauta relevante que deba ser considerada para el análisis del informe, como así como también, hipótesis, variables, tipo de estudio, diseño utilizado, muestra, instrumentos de recolección, procedimientos.
Resultados	Datos extraídos y su análisis. Generalmente es un resumen de los mismos y su respectivo tratamiento estadístico incluyendo gráficos y tablas.
Conclusiones	Resumen de las principales conclusiones, estimaciones del grado de cumplimiento de las metas fijadas, así como una primera aproximación en términos de aciertos, fallas, facilitadores y obstaculizadores del proceso de implementación del Plan.
Bibliografía	Referencias utilizadas en el estudio, ordenadas alfabéticamente.

Producto final esperado

- ☑ Metas desplegadas anualmente.
- ☑ Informe de despliegue anual de metas elaborado y validado por las autoridades y el consejo consultivo gerencial.

NUESTRAS EXPERIENCIAS

En los capítulos anteriores relacionados con los procesos de *Diseño del PEP y Elaboración del PEP*, las experiencias han sido desarrolladas en base a los casos de la Superintendencia de Seguros de la Nación y el Ministerio de Agroindustria de la Nación; en algunos puntos hemos incluido experiencias del Programa de Modernización de la Honorable Cámara de Diputados de la

Nación. Para generar una mayor coherencia expositiva, la mayor parte de esta última experiencia se encuentra en *"Apartado: El Caso del Programa de Modernización de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación"*.

En este capítulo referido al proceso de la *Implementación del PEP*, el lector encontrará exclusivamente el desarrollo de la experiencia del Plan Nacional Estratégico del Seguro (SSN), el cual se implementó de manera continuada de 2013 a 2015. Se omiten los ejemplos de las otras dos experiencias por discontinuidad en la implementación de políticas (caso PEA) y por lo ya señalado más arriba respecto del caso HCDN.

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

En el caso de la SSN, el período de tiempo considerado para la elaboración de las metas fue de nueve periodos anuales definidos por período fiscal Julio/Junio, considerados desde el Ejercicio 2010/2011 tomado como base hasta el Ejercicio 2019/2020.

A continuación, y a modo de ejemplo, se presenta un extracto de la matriz de despliegue de metas anuales que se utilizó en el marco del PlaNeS.

Gráfico 4.5 Extracto de instrumento matriz de despliegue anual de metas PlaNeS

Fines Estrat. PlaNeS	Objetivos Específicos	Indicadores	Año Base	Metas						
			2010/11	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
FIN ESTRATÉGICO MACROECONÓMICO	**Objetivo Específico 1:** Incrementar la participación del Sector Seguros en el PBI.	Producción Total / PBI	2,73%								4,02%
		Producción Patrimoniales / PBI	2,19%								3,04%
		Producción Personales / PBI	0,54%								0,98%
		Producción Total por habitante	$ 1.100								$ 2.679
		Producción Patrimoniales por habitante	$ 882								$ 2.025
		Producción Personales por habitante	$ 218								$ 654
	Objetivo Específico 2: Incrementar la participación de aseguradoras y reaseguradoras de capitales nacionales en la industria aseguradora local.	*Tasa de Cesión:* Primas cedidas en reaseguro / Primas emitidas del Sector	13,42%								8,05%
		Tasa de Cesión al Reaseguro Local: Primas cedidas en reaseguro a Reaseguradoras Locales / Primas cedidas en reaseguro	s/d								93,00%
		Tasa de Retrocesión: Primas cedidas en retrocesión por los reaseguradores locales / Primas cedidas en reaseguro a las Reaseguradoras Locales.	s/d								37,00%
	Objetivo Específico 4: Incrementar la participación de las inversiones del Sector Seguros en la economía real.	Total de Inversiones del Sector Seguros / PBI	3,29%								6,08%
		Total de Inversión del Sector Seguros /"Inversión Nacional"	2,08%								3,78%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.6 Ejemplo de Matriz de despliegue anual de metas del PlaNeS. (*)

FIN MACROECONOMICO

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Incrementar la participación del Sector Seguros en el PBI.

Escenario	3 PBI CON PLANES ESTRATEGICO PlaNes 2012-2020										
	Unidad	Ejercicio									
		07/2010	07/2011	07/2012	07/2013	07/2014	07/2015	07/2016	07/2017	07/2018	07/2019
		06/2011	06/2012	06/2013	06/2014	06/2015	06/2016	06/2017	06/2018	06/2019	06/2020
Producción / PBI	Total	2,73%	2,97%	3,38%	3,69%	3,97%	4,24%	4,49%	4,72%	4,89%	5,07%
	Patrimoniales	2,19%	2,35%	2,57%	2,80%	2,92%	3,04%	3,13%	3,21%	3,26%	3,31%
	Vida	0,54%	0,61%	0,81%	0,89%	1,05%	1,21%	1,36%	1,51%	1,63%	1,77%
Producción Habitante $	Total	$ 1.100,38	$ 1.261,41	$ 1.515,99	$ 1.761,19	$ 2.012,03	$ 2.282,43	$ 2.253,22	$ 2.831,91	$ 3.091,29	$ 3.379,21
	Patrimoniales	$ 882,50	$ 1.000,96	$ 1.151,94	$ 1.334,35	$ 1.479,19	$ 1.663,00	$ 1.778,24	$ 1.925,14	$ 2.059,61	$ 2.202,81
	Vida	$ 217,89	$ 260,46	$ 364,06	$ 426,83	$ 532,85	$ 648,42	$ 774,98	$ 906,75	$ 1.031,67	$ 1.176,40

(*) Para ver la totalidad de los fines estratégicos y el despliegue de sus objetivos, el lector deberá dirigirse al ANEXO 4.2 Matriz de despliegue anual de metas del PlaNeS.

4.2.1.2 Fijación de prioridades de las políticas: dificultad e impacto

Recuerde que…

- Las políticas formuladas en el *Capítulo Uno* se definen como los grandes cursos de acción que se despliegan en programas, actividades y tareas que permiten cerrar la brecha existente entre la situación actual y la situación requerida. Suponen un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un período de tiempo dados.

- La priorización de políticas no sólo implica generar un orden de importancia consensuado entre los actores participantes, sino que requiere también de un proceso de apertura en el que se contemplen las necesidades de los involucrados en la implementación del PEP.

- Las políticas públicas operan sobre la base de la identificación de factores clave asociadas a las problemáticas del sector, y en este sentido, la acción se focaliza en aquellas que se estima tendrán un mayor impacto para la solución de dichos problemas.

Metodología

a. Realización del taller para la priorización de políticas

La identificación de políticas clave será realizada por medio de un taller en el que participarán las autoridades, el consejo consultivo gerencial y el equipo central del PEP.

El objetivo de este espacio es analizar el conjunto de políticas formuladas en el marco del PEP, fijando prioridades según su grado de impacto y dificultad, maximizando los esfuerzos en relación a las fases de implementación de políticas en el corto, mediano y largo plazo. Esta actividad presenta una metodología de trabajo diseñada previamente por el equipo central del PEP.

A continuación, se detallan las actividades requeridas para su realización.

- *Acciones previas al taller*

  - Tener en cuenta los aspectos logísticos y operativos (ver *apartado 2.5*).
  - Utilizar como insumo los componentes del *Plan Estratégico Participativo* elaborados.
  - Diseñar los objetivos, agenda y metodología de trabajo.

  - *Identificación de actores clave a participar en esta instancia*. Se sugiere que participen: las autoridades, los miembros del consejo consultivo gerencial junto con los técnicos profesionales y/o referentes relevantes del sector.

  - Diseño de dispositivo e instrumento de trabajo. Para esta tarea se deberán seguir los siguientes pasos:

    - *Seleccionar las políticas formuladas en el PEP a priorizar.* Se deben tomar en consideración la totalidad de las políticas.

    - *Definir cómo se realizará el proceso de priorización.* Esto permitirá identificar, analizar y decidir la implementación de una política y/o conjunto de políticas que otra/s.

      Es necesario definir uno o más criterios que nos permitan evaluar la factibilidad y conveniencia de la puesta en práctica de una política, haciendo más eficiente la toma de decisiones.

En general, la prioridad de un programa viene dada por su grado de coherencia con las políticas y objetivos del PEP. Esta coherencia puede ser cuantificada a partir de una serie de factores, a los que se puede dar valor, mediante el establecimiento de ciertos criterios:

a. *Según grado de dificultad y grado de impacto: s*i bien es cierto que la medición de resultado e impacto de una política pública solo puede producirse una vez implementada a través de la medición de indicadores, el instrumento que presentamos propone la asignación de prioridades según la percepción que las autoridades y el consejo consultivo gerencial tienen sobre la incidencia de las políticas. Se presenta en esta línea el *modelo 4-D. Instrumento de priorización de políticas.*

b. *Según objetivos y lineamientos estratégicos del PEP*. Esta opción se basa en el agrupamiento de políticas, otorgando prioridad a los conjuntos de ellas según eje estratégico o dimensiones (sociales, económica, políticas, científico-tecnológicas, entre otras), pudiendo establecer, a su vez, subdimensiones al interior de cada categoría.

- Elaboración *del instrumento que permita recolectar aportes de actores clave.* El instrumento está organizado en dos instancias:
    - *Individual*, donde cada participante prioriza las políticas según los criterios determinados.
    - *Grupal*, en la cual se exponen las conclusiones individuales y se consensua la totalidad de políticas a partir de la visión conjunta.

Instrumento para la priorización de políticas

Objetivo del instrumento

Consigna de trabajo general

Parte I. Instancia Individual

Le solicitamos que lea con detenimiento las políticas que se enumeran a continuación y evalúe cada una de ellas en función al grado de impacto que generarían en el sector y el grado de dificultad en relación a su implementación.

Marque con una "X" la opción que considere utilizando la siguiente escala para ambos casos:

- **Alto (A):** para aquellas políticas que tengan un alto grado de impacto/ alto grado de dificultad en la implementación.
- **Medio (M):** para aquellas políticas que tengan un grado de impacto medio / grado de dificultad en la implementación medio.
- **Bajo (B):** para aquellas políticas que tengan un bajo grado de impacto/ bajo grado de dificultad en la implementación.

Fin Estratégico	Objetivo Estratégico	Concepto	Objetivo Específico	Líneas estratégicas	Políticas	Dificultad			Impacto		
						Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
FE 1	Objetivo 1	Concepto 1	Obj. Esp 1	LE 1	Política A						
FE 1	Objetivo 1	Concepto 2	Obj. Esp 2	LE 2	Política B						
					Política C						
					Política N						

Parte II. Instancia Grupal

El objetivo es que, de manera grupal, a partir de las consideraciones individuales, consensuen el grado de impacto y de dificultad para cada política. Para ello:

- Compartan sus elecciones y opiniones individuales con el resto del grupo, debatiendo según las visiones de cada participante.
- El coordinador liderará el debate, motivando arribar a un acuerdo sobre la ubicación de cada política en la intersección Impacto/dificultad.
- Escribir cada política en un post it.
- Utilizar la gigantografía (1) que deberá ser situada en un lugar de la sala visible para todos los asistentes, a fin de ubicar cada política en el cuadrante correspondiente en función del consenso grupal arribado.

Parte III. Instancia de revisión y validación

A partir de la matriz elaborada en el paso anterior y desde una visión integral, se deberá revisar en plenario si las políticas están correctamente ubicadas en cada uno de los cuadrantes.

(1) El modelo de tabla a ser ploteado en una gigantografía es:

Tabla				
		Grado de Dificultad		
		Alto	Medio	Bajo
Grado de Impacto	Alto			
	Medio			
	Bajo			

- Para definir la agenda del taller de priorización de políticas formuladas por el PEP, se propone el modelo 4-E.

Modelo 4-E. Agenda de taller de priorización de políticas

Tiempo	Contenido
10´	**Aspectos organizativos de la jornada** ▪ Objetivos, agenda y metodología de trabajo..
30´	**Presentación del PEP** ▪ Breve presentación de los pasos metodológicos y productos obtenidos, a cargo del Director del Proyecto.
N´	**Dinámica de trabajo individual y grupal** ▪ Consigna de trabajo en función del instrumento diseñado (Modelo 4-C) ▪ Espacio de intercambio y consultas. ▪ Principales conclusiones y síntesis.
15´	**Próximos pasos y cierre** ▪ Anuncio de los próximos pasos.

- *Acciones posteriores al taller*

A partir del consenso alcanzado durante el taller, el próximo paso es elaborar un informe que consolide dicho producto, el cual será de utilidad en las siguientes fases del proceso de implementación.

Para la elaboración del mencionado informe, sugerimos tener en cuenta las pautas desarrolladas en el *modelo 4-C. Estructura de informe técnico,* que contiene el siguiente esquema: portada, índice, introducción, marco referencial, metodología, resultados, conclusiones y bibliografía.

Producto final esperado

☑ Políticas formuladas en el marco del plan estratégico participativo priorizadas según grado de dificultad e impacto.

☑ Informe técnico de priorización de políticas elaborado.

NUESTRA EXPERIENCIA

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

En el caso de la SSN, las autoridades y los funcionarios de niveles gerenciales abordaron el análisis de más de 70 políticas formuladas por el PlaNeS, fijando prioridades según su grado de impacto y dificultad en el marco de un taller destinado a dicho fin.

A partir de esta evaluación, se identificaron las políticas que deberían llevarse adelante en el ciclo 2013-2015, y aquellas a desarrollarse hacia el 2020, teniendo como objetivo orientar los esfuerzos en relación a las fases de implementación en el corto y mediano plazo.

Durante la instancia grupal del taller, se realizó un ejercicio con el objetivo de acordar la ubicación de cada una de las políticas en la matriz de grado de dificultad e impacto. En dicha actividad, se propuso a los participantes que a medida que se analizaba cada política, las escribieran en un papel de color asociado a un determinado fin estratégico del PlaNeS (macroeconómico, social, mercado e institucional) y consensuaran su ubicación en la matriz de cruce entre grado de dificultad e impacto de implementación de la política. A continuación, se ilustra el resultado de dicho ejercicio.

Gráfico 4.7 Matriz de priorización de políticas formuladas en el PlaNeS

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.3 Conformación de las áreas de trabajo e identificación de sus responsables

Metodología

a. Construcción de áreas de trabajo del PEP

Las áreas de trabajo serán los ámbitos organizacionales a través de los cuales se pondrá en marcha el proceso de implementación de las políticas formuladas en el marco del PEP. A cada una de ellas les serán asignadas un conjunto de políticas, que se operacionalizarán mediante acciones que permitan alcanzar los objetivos fijados.

Para garantizar que las áreas de trabajo se desarrollen de manera exitosa, es necesario fortalecer las figuras, personas y/o equipos que forman parte del organismo, sobre todo aquellos que han estado involucrados en la elaboración de los distintos componentes del PEP.

En esta etapa serán identificadas aquellas personas de la organización que se convertirán en referentes de las área de trabajo, quienes deberán contar con capacidad de decisión y de sinergia con sus colaboradores y equipos de trabajo.

Para la conformación de las *áreas de trabajo* se sugiere tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- La definición sobre cuáles serán las áreas de trabajo PEP y sus responsables estará a cargo de las autoridades. Será responsabilidad del consejo consultivo gerencial, con acompañamiento del equipo central del PEP, realizar una propuesta para validar con las autoridades en relación a la denominación de las áreas de trabajo, criterios de selección de los responsables de las mismas, sus roles y funciones, como así también las políticas que integrarán cada una de ellas.

- Su estructura se caracterizará por funcionar a partir de una lógica matricial, la cual requiere de características personales que se adapten a la participación y trabajo en grupo.

  El objetivo de identificar áreas de trabajo y sus responsables a través de la lógica que propone la estructura matricial, consiste en maximizar las capacidades técnicas de aquellos referentes que ya son parte de la estructura burocrática de la organización responsable de implementar el PEP, a la vez que se fomenta el trabajo en equipo dado

que se trata de unidades horizontales y descentralizadas donde todos deberán trabajar conjuntamente.

A diferencia de la estructura burocrática (caracterizada por la especialización de tareas y desarrollo de conocimientos en un área concreta, con un sistema de decisiones jerárquicas y de comunicación conocida y simple), en la estructura matricial[17] se combinan ambos modelos organizacionales simultáneamente, generando como consecuencia un sistema de mandos múltiples y una mayor integración de sus recursos especializados.

El origen de la organización matricial está ligado al desarrollo de proyectos. Es un enfoque que asigna personal de la organización para que trabaje, paralelamente, en proyectos específicos dirigidos por un responsable de área de trabajo PEP. Requiere un fuerte enlace horizontal, caracterizado por la coexistencia de dos líneas de gestión, la "jerárquica" y la "funcional".

- Las áreas de trabajo serán constituidas por un *responsable -y un equipo-* quienes tendrán el rol de liderar las acciones necesarias para adecuada implementación de las políticas formuladas en el PEP.

- Para seleccionar los criterios que definirán la cantidad de áreas de trabajo PEP y las políticas que contienen, se deberán realizar las siguientes tareas:

    - Clasificar las políticas en función a la proximidad y semejanzas, tanto en contenido como en temática.
    - Definir qué políticas integrarán cada área. Se sugiere agruparlas según "afinidad".
    - Definir el nombre de cada área de trabajo del PEP.

- Identificar perfiles requeridos y selección de los responsables por área de trabajo. En este punto se sugiere:

    - Combinar conocimiento técnico y conocimiento de la estructura de la organización en la cual se implementará el plan.

    - Retomar los conceptos y actividades detallados en el apartado 2*.4.1 Identificación de roles requeridos, perfiles profesionales y descripción de tareas*

[17] Adaptación propia del documento elaborado por SENASA en 2014, llamado "Organización institucional matricial. Una propuesta para el cambio" (mimeo), con motivo de la puesta en marcha de acciones para la mejora del funcionamiento del organismo basado en un modelo un modelo de "centralización normativa y "descentralización operativa"

- Definir las responsabilidades que tendrán los referentes de áreas de trabajo, entre las cuales mencionamos:
    - Liderar la implementación de las políticas del PEP asignadas al área.
    - Planificar y programar -en función a la metodología definida- las acciones a realizar para garantizar el logro de las políticas.
    - Constituir un equipo de trabajo para llevar adelante su misión.
    - Solicitar expertos en temáticas específicas cuando la política lo requiera.
    - Generar fuentes de información consistentes que sirvan para realizar ajustes a lo largo del proceso de implementación.
    - Elaborar los informes necesarios para dar cuenta de los resultados alcanzados por la gestión del área en relación a la evolución de las políticas definidas, grado de cumplimiento de metas de manera periódica incluyendo la evolución, los avances y los logros alcanzados.

b. Realización del taller de validación y consenso respecto de áreas de trabajo, sus responsables y las políticas que la integran

Para validar la denominación de las áreas de trabajo, criterios de selección, referentes y sus responsabilidades, así como las políticas que integrarán cada una de ellas, se realizará un taller donde las autoridades, a través de la metodología definida por el equipo central del PEP, evaluarán y validarán la conformación final de las mencionadas áreas de trabajo.

c. Elaboración del informe síntesis de áreas de trabajo y sus responsables

Este documento -a cargo del equipo central del PEP- sintetizará los principales puntos consensuados en la instancia del taller. Para su elaboración, sugerimos tener en cuenta las pautas desarrolladas en el *modelo 4-C. Estructura de informe técnico de despliegue de metas.*

Producto final esperado

- ☑ Áreas de trabajo conformadas.
- ☑ Responsabilidades de los líderes de las áreas definidas.
- ☑ Responsables de área de trabajo seleccionados.

NUESTRA EXPERIENCIA

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

En el caso de la SSN, una vez identificadas, priorizadas y validadas las políticas por parte de las autoridades, las mismas se agruparon en grandes núcleos temáticos que derivaron en la conformación de áreas de trabajo, a las cuales se les designaron sus respectivos responsables.

Estos responsables tuvieron a su cargo el desarrollo de la programación de todas las políticas que conformaban parte de su área, así como la construcción de equipos de trabajo interdisciplinarios integrados por funcionarios de las distintas gerencias de la SSN.

Se conformaron las siguientes áreas de trabajo PlaNeS:

1. Desarrollo del mercado asegurador
2. Consolidación del mercado reasegurador local
3. Solvencia - Modelo de gestión de riesgo
4. Defensa del Asegurado
5. Cultura Aseguradora
6. Profesionalización de Productores
7. Responsabilidad Social
8. Actualización de Leyes
9. Fortalecimiento de Controles y Supervisión
10. Fortalecimiento y Modernización Institucional de la SSN
11. Sistemas de Control Preventivo
12. Distribución Geográfica del Seguro
13. Relaciones Internacionales

A continuación, agrupadas en las 13 áreas de trabajo PlaNeS, se despliegan las líneas estratégicas y políticas que fueron priorizadas según grado de impacto y dificultad.

Gráfico 4.8 Ejemplo de Políticas priorizadas que integran las áreas de trabajo PlaNeS (*)

1. Área de Trabajo: Desarrollo del mercado asegurador

Líneas Estratégicas	Políticas	Impacto			Dificultad		
		Alto	Medio	Bajo	A	M	B
Seguros Obligatorios y/o Seguros Optativos	Desarrollo de nuevos productos y ampliación de los existentes: • Seguro obligatorio automotor: ampliación del seguro existente; más cobertura, más prestación, mejor recaudación.	X				X	
	• Seguro de vida destinado a empleados públicos y privados: ampliación y unificación con el seguro existente.		X			X	
	• Seguro para edificios de propiedad horizontal.		X			X	
	• Seguro integral para colegios.		X			X	
	• Seguro para espectáculos públicos: ampliación del seguro de justas deportivas.		X			X	
	• Seguro ambiental: ampliación de coberturas.	X				X	
	• Seguro agrícola.	X				X	
	• Seguro de vida para trabajadores independientes.		X			X	
	• Seguro de transporte público de pasajeros: ampliación ferrocarriles, subtes, colectivos urbanos e interurbanos.	X			X		
	• Seguro de planificación de retiro.	X				X	
	• Seguro de crédito a la exportación: ampliación de coberturas.			X			X
	• Seguro orientados a la asistencia a la tercera edad.			X			X
Productos con condiciones uniformes	• Creación de productos con pautas mínimas uniformes: - Microseguros. - Seguro de vida colectivo. - Seguro de incendio y combinado. - Seguro de accidentes personales. - Seguro de transporte terrestre. - Seguro saldo deudor. - Seguro de transporte público de pasajeros. - Seguro de embarcaciones de placer.	x				x	
Estrategias de vinculación y coordinación del mercado	• Fomento a las actividades de desarrollo conjunto por parte de aseguradoras para la suscripción de riesgos complejos y de sumas aseguradas significativas (coaseguro).	x			x		
	• Fomento a la creación de pooles para la administración de riesgos.	x			x		
Microseguro	• Fomento de microseguros en conjunto con microcréditos.		x		x		
	• Ampliación de coberturas disponibles en microseguros (coberturas de salud, cobertura de vida para cónyuges, convivientes y otras personas que conforman el grupo familiar, coberturas de accidentes personales, entre otras).		x				x
	• Generación de espacios participativos regionales para discusión y diseño de microseguros que se adapten a las distintas zonas del país.		x			x	
	• Fomento de microseguros en: planes sociales, SUBE, servicios.		x		x		
Transparencia y acceso a la información	• Contrato único e integrado/uniformado y/o pautas mínimas de coberturas, que sea claro, preciso (en cuanto al contenido) y legible (no solo en lo formal sino también en lo sustancial).	x				x	

*(*) Para ver la totalidad de los **Políticas priorizadas que integran las áreas de trabajo**, se sugiere al lector revisar el ANEXO 4.3 Políticas priorizadas que integran las áreas de trabajo PlaNeS.*

4.2.1.4 Despliegue de políticas: programas, instrumentos, actividades, plazos e indicadores de éxito

Recuerde que

➔ El despliegue de políticas permite establecer prioridades de intervención, identificar y organizar los proyectos estratégicos así como definir el marco institucional y la asignación de recursos. Dicha tarea será operacionalizada por las áreas de trabajo PEP, acompañado por un tablero de control que permita realizar un seguimiento y evaluación de la implementación de las políticas.

Metodología

a. Diseño de tareas para el despliegue de las políticas formuladas en el PEP

i. Diseño de la matriz de despliegue de políticas

En la instancia anterior, se agruparon las políticas del PEP en áreas de trabajo y se asignaron responsables para cada una de ellas.

La operacionalización del despliegue de políticas se realizará a través de la construcción de una *matriz,* que será diseñada por el equipo central del PEP y completada por los responsables de áreas y sus equipos de trabajo. Asimismo, el equipo central del PEP elaborará las consignas, los instructivos y las herramientas necesarias para una adecuada comunicación y aplicación de la metodología de trabajo.

En este sentido, se sugiere el *modelo 4-F* que presenta una matriz de despliegue organizada por áreas de trabajo del PEP, que incorpora las políticas y las líneas estratégicas ya establecidas previamente. Con la utilización de este instrumento se pretende que cada responsable de área de trabajo del PEP, planifique las políticas que le han sido asignadas teniendo en cuenta la priorización definida por las autoridades, en función de los siguientes campos:

- *Objetivos específicos*: Refiere a las descripciones de los resultados que se desea alcanzar para cada una de las políticas. Deben ser realistas, específicos, concretables en un tiempo razonable, definidos de manera clara y precisa, motivadores para generar compromisos, y generar resultados medibles.

- *Instrumentos*: Son aquellas herramientas necesarias para llevar a cabo la política, es lo que transforma la política en una acción; por ejemplo una resolución o una norma.

- *Actividades*: Son todas aquellas acciones requeridas para desarrollar una política, son los pasos necesarios para arribar al instrumento y por esta vía alcanzar la política pautada.

- *Tareas*: Una tarea es una actividad que debe ser completada dentro de un período de tiempo definido. La terminación de todas las asignaciones de una tarea específica declaran completa la tarea. Las tareas pueden estar conectadas entre sí creando dependencias.

- Responsable y Equipo de trabajo: El responsable se compromete a realizar el planeamiento y la ejecución del área de trabajo. Las personas convocadas para conformar el equipo, aportan su experiencia y conocimientos para el logro de los objetivos de trabajo planificados en el tiempo previsto para ello.

- *Recursos*: Son los recursos requeridos para el logro de la política. Los mismos pueden ser: económico -financieros, informáticos, normativo-legales, informacionales, humanos, comunicacionales, entre otros.

- *Indicador de éxito*: Implica la definición de una unidad que permite medir el resultado alcanzado. El indicador da cuenta del cumplimiento o logro de cada objetivo. Puede ser *cuantitativo o cualitativo.*

- Cronograma de trabajo*: Establece el período de tiempo necesario para el cumplimiento del objetivo definido.*

Modelo 4-F. Matriz de despliegue de políticas

Área de Trabajo:										
Línea estratégica	**Políti-cas**	**Objetivos específicos**	**Instru-mentos**	**Actividades**	**Tarea**	**Respon-sable**	**Equipo de trabajo**	**Recur-sos**	**Indicador de éxito**	**Tiempo**
Línea Estratégica 1	Política 1	Objetivo 1	Instrumento 1	Actividad 1	Tarea 1	Respon-sable 1	**Persona 1, 2, 3**	RR 1, RR 2, RR 3	Indicador tarea 1	Mes/Año
		Objetivo 1			Tarea N			RR 1, RR 4, RR 5	Indicador tarea N	Mes/Año
		Objetivo N		Actividad N	Tarea N		**Persona 4, 5, 6**	RR 1, RR 2, RR 3	Indicador actividad N	Mes/Año
Línea Estratégica N	Política N	Objetivo N	Instrumento N	Actividad N	Tarea N		**Persona N**	RR N	Indicador N	Mes/Año

ii. Construcción de visión compartida sobre el despliegue de políticas

El equipo central del PEP deberá definir, organizar, entrenar y realizar seguimiento de una serie de acciones y tareas que asegurarán la implementación de las políticas formuladas. Para ello, será necesario realizar:

- *Talleres de comunicación y capacitación a los responsables de áreas de trabajo PEP.* En este espacio inaugural, quienes lideraran la implementación de las políticas conocerán las implicancias de su rol, el método y las actividades a desarrollar, entre otros.
- *Cronograma* para organizar el trabajo que se espera de los responsables de áreas. Se propone para su construcción el modelo 4-G.

Modelo 4-G. Cronograma de actividades para el despliegue de políticas PEP

Actividad	Fecha
Taller de comunicación y entrenamiento sobre metodología de trabajo	**Semana 1**
Actividades de los Responsables de Áreas de Trabajo PEP	
1. Convocatoria y conformación del Equipo por área de trabajo	**Semana 1**
2. Validación de los participantes por parte de la autoridad política	
3. Elaboración de la matriz a cargo del Responsable de cada área de trabajo	**Semana 2 y 3**

Actividad	Fecha
Talleres Particulares con cada área de trabajo 1. Apoyo del equipo metodológico para la construcción de la matriz de cada área de trabajo 2. Reuniones individuales con los responsables	**Semana 2 y 3**
Presentación de Programación de cada Área de Trabajo ante autoridades y Consejo Consultivo 1. Reuniones individuales con los responsables de las áreas para la Presentación de la planificación de su área. 2. Reunión grupal de todos los Responsables para compartir buenas practicas e identificar áreas de mejora. 3. Instancias de intercambio entre equipos de trabajo de las distintas áreas. 4. Ajustes y correcciones en cada uno de los grupos de trabajo.	**Semana 4**
Entrega Programación de cada área de trabajo	**Semana 5**

- *Realización del taller de comunicación y capacitación de responsables de áreas de trabajo PEP*

La tarea a llevar adelante por el equipo central del PEP será transmitir la metodología de trabajo de las áreas, mediante la realización de un taller de comunicación y capacitación de sus respectivos responsables para que conozcan las implicancias de su rol, el método y las actividades a desarrollar.

Antes del taller, se deberá tener en cuenta:

- Los aspectos logísticos y operativos (ver apartado 2.5).
- Que los participantes en esta instancia serán autoridades, miembros del consejo consultivo gerencial, responsables de áreas de trabajo PEP, el equipo central del PEP, otros.
- Los objetivos generales del taller son que los responsables de áreas de trabajo:
  - Conozcan el propósito y los objetivos de la etapa de implementación de las políticas, la metodología de trabajo que se empleará, la estructura, contenido y funcionamiento de las áreas y plazos de implementación.
  - Comprendan e interioricen su rol, el método propuesto de trabajo para la implementación de las políticas, así como las actividades que deben planificar y plazos previstos.
  - Reflexionen sobre las características que debe tener el equipo de trabajo que los van a acompañar en su tarea, a fin de poder iniciar el proceso de planificación del despliegue de políticas.

En función de lo mencionado, el taller podría seguir las siguientes pautas de agenda según el *modelo 4-H* que presentamos a continuación:

Modelo 4-H. Agenda para el taller de comunicación y entrenamiento

Tiempo	Actividad
10´	**Palabras de bienvenida a cargo de autoridades**
10´	**Aspectos organizativos del taller** Objetivos, agenda y metodología de trabajo
45´	**Presentación de áreas de trabajo PEP y comunicación de responsables de cada área.** **Entrenamiento sobre el Programa de Trabajo** ▪ Metodología de trabajo ▪ Plan de tareas ▪ Cronograma de entregas y reuniones ▪ Productos esperados ▪ Próximos pasos
15´	**Espacio de preguntas y síntesis** ▪ Espacio abierto a consultas. ▪ Principales conclusiones y síntesis.
10´	**Cierre**

- *Conformación del equipo por área de trabajo PEP*

Se espera que en un plazo acordado con las autoridades y el consejo consultivo gerencial, los responsables de área envíen definiciones respecto a la constitución del equipo de su área de trabajo.

Dado que las áreas están concebidas para desarrollar su actividad en paralelo a la estructura formal, es importante remarcar que los equipos deben estar integrados a partir de una lógica matricial, considerando:

- Un *gerente/director* de la estructura formal, cuya función será supervisar al responsable del área de trabajo. Lo recomendable es que sea un líder de la organización, comprometido con los objetivos de la misma.

- Un *responsable* a cargo de desarrollar las acciones del área de trabajo y coordinar su equipo. Entre sus responsabilidades se encuentran:
  - Ser líder de proyecto, con la responsabilidad del planeamiento y la ejecución del área de trabajo, garantizando la correcta aplicación de la metodología definida.
  - Conformar su equipo en función a las temáticas del área, considerar el perfil de colaboradores que necesita, definir los conocimientos que deben poseer, entre otros.

- Identificar necesidades, delegar tareas, supervisar todas las etapas del proyecto y coordinar reuniones internas.
- Garantizar la coherencia interna de las acciones a implementar para llevar adelante las políticas del PEP.
- Asegurar que se cumplan los objetivos pautados y supervisar los roles y responsabilidades asignadas a cada uno de los integrantes del equipo en función de las habilidades y competencias que requiere el proyecto.
- Ser motivador de las personas a su cargo, con habilidad para involucrar al equipo e integrar todas las partes y elementos asociados con el desarrollo del área de trabajo para alcanzar con éxito el resultado deseado en función de los objetivos propuestos.

- *Participantes*, se convocará a personas idóneas y referentes de los temas específicos a desarrollar. Los mismos pueden ser:
  - Internos de la organización.
  - Externos (académicos, provenientes de los distintos foros, los cuales deberán contar con el consentimiento de las autoridades de la organización).

Elaboración de la matriz de despliegue de políticas por área de trabajo PEP

La versión definitiva de la programación, podrá obtenerse a partir de:

- Reuniones individuales con responsables de área, a fin de reforzar los conceptos del método de trabajo y la dinámica del equipo de trabajo del área PEP.
- Reuniones grupales con todos los responsables para compartir buenas prácticas e identificar principales debilidades de organización del área y posibilidades de mejora.
- Generar espacios de intercambio entre equipos y responsables de las distintas áreas de trabajo.
- Trabajar sobre las versiones preliminares de su programación y borradores realizados por otras áreas de trabajo PEP.
- Desarrollar herramientas, instructivos, mapas conceptuales, entre otros, que ayuden a las áreas a comprender la tarea y su alcance. Dicho/s material/es será/n trabajado/s en uno o varios encuentros particulares de cada área con el equipo metodológico.

- Organizar encuentros por medio de un cronograma previamente establecido, con el propósito de poder responder a las demandas requeridas por la totalidad de las áreas de trabajo.

Los responsables de área podrán contar con el apoyo metodológico del equipo central del PEP para la construcción de sus respectivas matrices.

Realización de talleres de validación por área sobre la programación del despliegue de políticas

Una vez desarrollada la programación de las acciones, se inicia una instancia de presentación y validación de las mismas por parte de las autoridades y el consejo consultivo gerencial.

Se recomienda que estos encuentros sean realizados de manera individual con cada área de trabajo con el fin de focalizar de manera específica sobre las políticas que competen al área. El objetivo de este espacio es que las autoridades y el consejo consultivo gerencial realicen contribuciones relacionadas con aspectos técnicos y estratégicos, definan y prioricen acciones para evitar solapamientos, determinen tiempos de realización, validen, ratifiquen o rectifiquen cada acción programada por el responsable de área y su equipo.

A partir de la devolución, los equipos de trabajo de cada una de las áreas deberán realizar las modificaciones sugeridas en sus respectivas matrices de programación.

Seguimiento del despliegue de políticas por área de trabajo PEP

Finalizada la programación de las acciones por parte de las áreas de trabajo de PEP, inicia una etapa de análisis en profundidad sobre las acciones, sus componentes, las personas que se desempeñarán en las áreas. El fin es detectar anticipadamente posibles duplicaciones, incoherencias e inconsistencias para poder ajustar y redefinir en el caso que resulte necesario.

El equipo central del PEP se ocupará de verificar una serie de temas que se desarrollan a continuación, a través de un análisis pormenorizado, cuyo producto será un documento donde se vuelque el estado de situación correspondiente:

- Identificar instrumentos, actividades e indicadores de éxito que hayan quedado imprecisos, incompletos o expresados en forma muy genérica.
- Determinar los tiempos que demandará la implementación de cada política/ objetivo/ instrumento/ actividad, desplegado mes a mes. Esto responde a la necesidad de poder

definir con el mayor grado de detalle posible el cronograma de actividades a desarrollarse.

- Supervisar cantidad de personas abocadas a cada tema por gerencia y por área de trabajo.
- Verificar si diferentes áreas están solicitando la colaboración de la misma persona.
- Comprobar si hay políticas, acciones o actividades que se superponen, duplicando tareas y recursos en diferentes áreas de trabajo.
- Señalar posibles inconsistencias e incoherencias entre las acciones propuestas y en relación a la Dirección Estratégica formulada en el PEP.
- Identificar actividades no incluidas que debieran incorporarse.

El equipo central del PEP liderará este proceso de mejora continua, y en los casos que así lo requieran será el consejo consultivo gerencial, el que en primera instancia tome decisiones, pudiendo recurrir si fuera necesario a las autoridades. Si hubiera resoluciones que rectifiquen decisiones previas por parte de las autoridades, las mismas deberán ser comunicadas al responsable de área a fin de acordar una resolución conjunta del tema.

Realización del taller general de vinculación entre las áreas de trabajo

Una vez que todas las áreas hayan recibido la devolución particular respecto a su matriz de programación y se hayan realizado los ajustes necesarios, se desarrollará un taller al que asistirán la totalidad de actores intervinientes (autoridades, consejo consultivo gerencial, responsables de áreas de trabajo, equipo central del PEP, gerentes de la organización)

El mismo tiene como objetivos:

- Construir una visión compartida sobre el proceso de implementación de las políticas formuladas en el PEP.
- Compartir la programación de las acciones planificadas para el despliegue de políticas por área de trabajo.
- Visualizar posibles solapamientos entre las áreas.
- Identificar los requerimientos a otras áreas/gerencias/organizaciones del sector para una satisfactoria implementación del PEP.

Antes del taller, se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Considerar los aspectos logísticos y operativos (ver apartado 2.5).
- Diseñar un instrumento de trabajo para identificar los requerimientos que deben hacerse a áreas y gerencias según el modelo 4-I.

Modelo 4-I. Instrumento de requerimientos a otras áreas, gerencias y/o organizaciones para la implementación del PEP

Instrumento de requerimientos para la implementación del PEP		
Objetivo del instrumento		
Consigna de trabajo A partir de la programación realizada para su área de trabajo PEP, le solicitamos utilizar la tabla que sigue: ▪ Identificar y definir aquellos procesos, información y colaboraciones específicas de otras áreas/gerencias/organizaciones del sector que impactarán en el desarrollo de las actividades previstas en su área de trabajo PEP. ▪ En relación a lo anterior, determinar los requerimientos y/o pedidos a otras áreas de trabajo, gerencias organizaciones del sector que lo ayudarán a una mejor implementación del PEP. Por ejemplo: recursos humanos y/o materiales, bases de datos, estadísticas, informes técnicos, vínculos institucionales, entre otros, que dependan de otras áreas/gerencias/organizaciones del sector. ▪ En todos los casos, establecer los tiempos de cada requerimiento.		
Área de trabajo PEP:		
Áreas de trabajo PEP/Gerencias/ Organizaciones del sector destinatarias del Pedido	Pedidos/ Requerimientos	Tiempos
Área de trabajo PEP 1		
Área de trabajo PEP 2		
Área de trabajo PEP N		
Gerencia 1		
Gerencia 2		
Gerencia N		
Organización del sector 1		
Organización del sector 2		
Organización del sector N		
Otros		

- Se sugiere planificar las actividades del taller según el *modelo 4-J*.

Modelo 4-J. Agenda taller general de vinculación entre las áreas de trabajo

Tiempo	Actividad
10´	**Palabras de bienvenida a cargo de autoridades**
10´	**Encuadre organizativo del taller** Objetivos, agenda y metodología de trabajo.
10´	**Presentación de áreas de trabajo PEP y responsables de cada área a cargo de Director del PEP**
N´	**Exposición de las programaciones de las áreas de trabajo** ▪ En este espacio cada área de presentará la matriz de planificación de las políticas de su área, cómo se implementaran las mismas y en qué tiempos. ▪ Espacio de preguntas, principales conclusiones y síntesis.
N´	**Requerimientos a otra/s áreas o Gerencias para llevar adelante la implementación de las políticas** ▪ Por medio de un instrumento de trabajo, según el modelo 4-H, cada responsable de área identificará durante el taller los requerimientos a otras áreas/gerencias para mejor implementación del PEP. ▪ Luego, cada área enunciará en plenario, los requerimientos y pedidos definidos. ▪ Espacio de preguntas, principales conclusiones y síntesis.
10´	**Próximos pasos** **Cierre**

Después del taller, en función al intercambio realizado entre los participantes del taller, se les solicitará a los responsables de las áreas que ajusten y modifiquen sus programaciones en función a las sugerencias surgidas en la actividad.

Finalmente, se espera que cada área de trabajo envíe la versión final de su programación a fin de proceder a su sistematización a cargo del equipo central del PEP, para la validación por parte de las autoridades.

Producto final esperado

- ☑ Planificación de despliegue de políticas elaborada y validadas por las autoridades.
- ☑ Visión compartida sobre las acciones previstas para cada área de trabajo difundidas por los actores intervinientes.

NUESTRA EXPERIENCIA

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

Para la implementación del PlaNeS, se convocó a un taller donde se comunicó la metodología de trabajo, roles y responsabilidades de cada uno de los participantes y próximos pasos.

Los responsables designados a las respectivas áreas PlaNeS, tuvieron a su cargo el desarrollo de la planificación de todas las acciones necesarias para la implementación de las políticas que forman parte de su área y la conformación de sus equipos de trabajo.

Durante una primera instancia, y en base a una metodología predefinida, cada área construyó una matriz de planificación teniendo en cuenta las líneas estratégicas y sus políticas correspondientes. En este sentido, los responsables de áreas operacionalizaron la programación para cada una de las políticas en función de objetivos específicos, instrumentos, actividades, tareas, equipos de trabajo, recursos e indicadores de éxito para el período 2013/2015.

Este proceso implicó además la realización de talleres de visión compartida para transmitir y consensuar las pautas generales de la metodología, seguimiento y monitoreo de los avances, como así también generar un espacio para identificar dificultades y compartir las fortalezas del proceso.

4.2.1.5 Diseño de espacios de participación: las mesas de trabajo del PEP

Recuerde que…

- Todo proceso de planificación estratégica participativa implica la interacción de actores con diversos posicionamientos político-ideológicos respecto a las ideas que propone el plan. Por ello es importante en esta etapa, contar con la información provista por el mapa de actores.

- El proceso participativo se desarrollará en base a una diversidad de intereses que, ante la ausencia de una lógica sistemática que canalice la participación de los actores, puede conducir a un proceso poco claro y ambiguo. Por este motivo, es esencial la construcción de ámbitos especialmente diseñados donde actores con roles y enfoques diferentes puedan expresar sus opiniones sobre las temáticas vinculadas al sector.

- Para garantizar el éxito de los espacios de participación es importante generar las condiciones para alcanzar el máximo de nivel de involucramiento y compromiso de los actores a partir de una visión compartida.

Metodología

a. Elaboración de criterios generales para la conformación de mesas de trabajo

En el *Capítulo Dos* se definieron los ámbitos de participación y se identificaron los actores del sector, los cuales fueron agrupados en cinco foros: Social, Económico, Científico - Tecnológico, Intrainstitucional e Interinstitucional.

Las mesas de trabajo del PEP hacen referencia a un ámbito de participación enmarcado dentro de un área de trabajo específica, y se relacionan con temáticas vinculadas a las políticas

formuladas en el PEP. Asimismo, en estos espacios participarán los mismos actores involucrados en el proceso de elaboración del PEP (desarrollado en el *Capítulo Tres*).

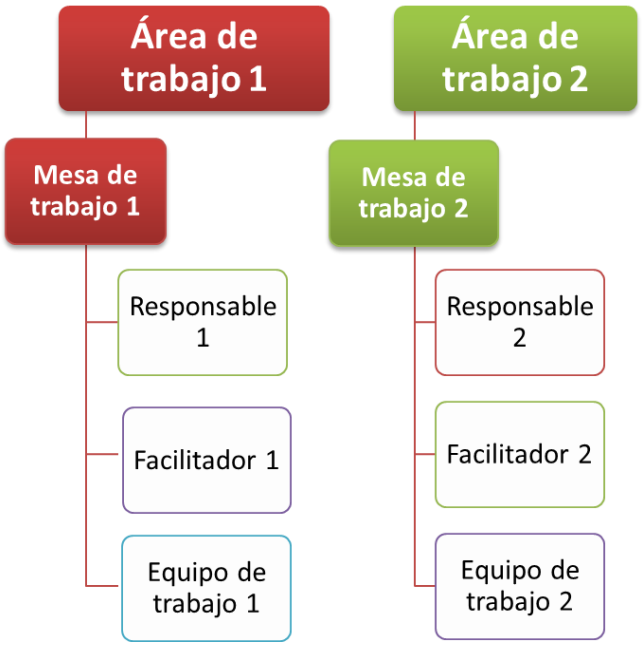
Las mesas de trabajo del PEP presentan las siguientes características:

- Se diseñan como un espacio de encuentro, diálogo e intercambio de conocimientos y experiencias.
- Abordan temáticas a partir de las cuales los actores podrán difundir prácticas, plantear interrogantes y contribuir a la construcción de acciones vinculadas a aspectos generales (políticas, programas) o específicos (actividades particulares orientadas a la consecución de una política del área).
- Se rigen por estrategias de interacción con reglas de juego claras, estables y coherentes.
- Fomentan la colaboración y la interrelación de los actores generando efectos sinérgicos.
- Desempeñan un rol de carácter consultivo, aportando información, expresando ideas, propuestas y elementos para la posterior toma de decisiones de las autoridades que correspondan.

b. Diseño general del espacio participativo

Las mesas de trabajo deberán ser conformadas por el responsable de cada una de las áre*as de trabajo PEP*, quien gestionará además la *mesa de trabajo correspondiente a* su área.

Gráfico 4.9 Esquema organizativo de áreas y mesas de trabajo PEP



Fuente: Elaboración propia

Cada responsable de área, junto a su equipo, deberá realizar una propuesta de trabajo para su mesa. La operatoria de funcionamiento de las mismas deberá considerar:

- Roles y funciones:
    - Responsable de mesa: tiene a su cargo la coordinación general de la misma. Es el encargado de orientar y dirigir la formulación de propuestas y aportes vinculados al área respectiva.
    - Facilitador de mesa: pertenece al equipo de trabajo del área. Su función será asistir al responsable de la mesa para la puesta en marcha del espacio participativo en aspectos logísticos y operativos.
    - Equipo central del PEP: brinda asesoramiento al responsable y facilitador de área en lo que respecta a la planificación estratégica, sistematización de aportes, metodologías de trabajo y diseño de instrumentos para fomentar la cooperación entre los diferentes actores participantes.
    - Equipo del área de trabajo: colabora en la realización de los objetivos propuestos.
- Periodicidad de las reuniones de mesas
    - Pueden ser de dos tipos: ordinarias o extraordinarias (para temas puntuales).

- La cantidad y periodicidad de las reuniones será evaluada por cada mesa. Se sugiere que se desarrollen con una frecuencia mensual.

- La propuesta de trabajo diseñada por el responsable de la mesa -y su equipo- deberá incluir:
  - Objetivos y propósitos del ámbito participativo en referencia a los principales temas del área.
  - Enumeración de los programas, acciones y actividades que se esperan trabajar en el marco de la mesa.
  - Plazos de cumplimiento (año/mes) en que se desarrollarán cada uno de los programas, acciones y actividades.
  - Relevamiento de fuente de información.
  - Definición de instrumentos de consulta a los actores.
  - Recursos humanos y materiales.
  - Cronograma de trabajo, que incorpore encuentros periódicos, según *modelo 4-K.*

Modelo 4-K. Cronograma de trabajo para el desarrollo de las mesas del PEP

	Mesas de trabajo PEP					
	Nº 1	**Nº 2**	**Nº 3**	**Nº 4**	**Nº 5**	**Nº N**
Tema/s a abordar						
Propósitos y principales objetivos						
Actores clave a invitar						
Recursos humanos y materiales						
Documentación de apoyo Instrumentos de consulta						
Mes/ Año						
Observaciones						

c. Planificación de las reuniones de mesa de trabajo PEP

- *Acciones previas a la reunión de mesa*

El responsable, el facilitador de área y su equipo, con el asesoramiento del equipo central del PEP, planificarán cada reunión teniendo en cuenta:

- Aspectos organizativos/logísticos desarrollados en el apartado 2.5.
- Realización de la convocatoria de todos los integrantes que participaran de la mesa, según se propone en los *modelos 4-L y 4-M.*
    - La convocatoria deberá hacerse tanto por mail como por teléfono a fin de garantizar la presencia de todos los integrantes.
    - Las reuniones deberán ser comunicadas con una anticipación de 2 semanas, excepto en casos de reuniones extraordinarias.

Modelo 4-L. Invitación a la primera reunión de mesa de trabajo de PEP

Estimado/a _____
En el marco del Plan Estratégico Participativo y del área PEP _____a cargo de _____lo invitamos a participar de una reunión de trabajo con la finalidad de presentarles la programación de la implementación del PEP.

A continuación detallamos los aspectos organizativos de la reunión

- *Fecha:*
- *Horario:*
- *Lugar:*
- *Dirección:*

En base a lo expuesto, les solicitamos tenga a bien extender esta invitación a ___ persona/s de su Organización que Ud. considere conveniente para que lo acompañe en este encuentro. De este modo, el cupo máximo de participación es de __personas por Organización.

Solicitamos confirmar su asistencia a la brevedad vía mail a _____@_____
Cualquier inquietud, no duden en contactarnos.
Saludos cordiales.

Equipo área de trabajo PEP
Nombre de Organización

Modelo 4-M. Invitación general a las reuniones de mesa de trabajo de PEP

Estimado/a _____
En el marco del Plan Estratégico Participativo y del área PEP _____a cargo de _____ requerimos contar con su presencia para participar en una reunión de trabajo con el propósito de compartir los siguientes ejes temáticos:

1. *_____*
2. *_____*
3. *_____*

A continuación detallamos los aspectos organizativos de la reunión

- *Fecha:*
- *Horario:*
- *Lugar:*
- *Dirección:*

En base a lo expuesto, les solicitamos tenga a bien extender esta invitación a ___ persona/s de su Organización que Ud. considere conveniente para que lo acompañe en este encuentro. De este modo, el cupo máximo de participación es de __personas por Organización.

Solicitamos confirmar su asistencia a la brevedad vía mail a _____@_____
Cualquier inquietud, no duden en contactarnos.
Saludos cordiales.

Equipo área de trabajo PEP
Nombre de Organización

- Construcción de una agenda de temas y actividades.
- Definición de material relevante para facilitar el abordaje de los contenidos y su distribución entre los actores (previa, durante y con posterioridad a la reunión, según corresponda).

▪ *Acciones durante la reunión de mesa*

- Asistencia de los participantes: se deberá confeccionar un listado con indicando nombre y apellido; institución /organización; teléfono y mail.
- Realizar un registro de las intervenciones de los asistentes en minutas diferenciadas para cada encuentro. Ver modelo de minuta en Capítulo Uno.

▪ *Acciones posteriores a la reunión de mesa*

- Elaboración y envío de la minuta de la reunión a los participantes.
- Preparación informes en caso de ser requeridos.

- Definición por parte del responsable de área y su equipo de los próximos pasos de la mesa de trabajo.

NUESTRA EXPERIENCIA

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

En el marco de la implementación de las políticas formuladas en el PlaNeS 2012-2020, se han constituido las mesas en base a las áreas de trabajo. En el caso de la SSN, se definió constituir 9 de 13 áreas de trabajo como espacios de participación sistemática en el marco de las mesas PlaNeS.

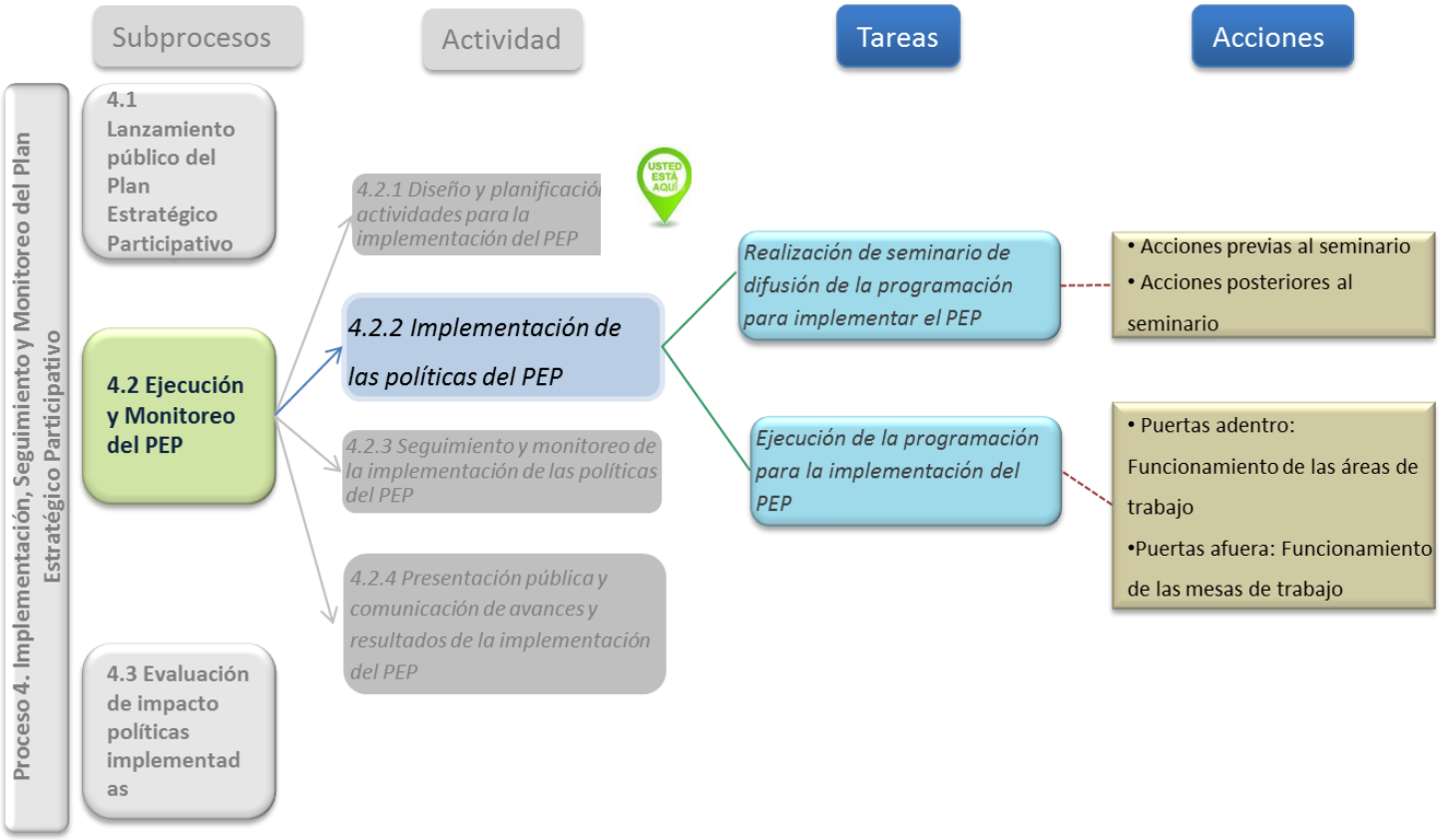
Gráfico 4.10 Esquema de área de trabajo PlaNeS

Área y mesa de trabajo	Responsables de Áreas	Facilitadores de Mesa
1. Desarrollo del Mercado Asegurador	Responsable 1	Facilitador 1
2. Consolidación del mercado reasegurador local	Responsable 2	Facilitador 2
3. Solvencia - Modelo de Gestión de Riesgo	Responsable 3	Facilitador 3
4. Defensa de asegurados	Responsable 4	Facilitador 4
5. Cultura aseguradora	Responsable 5	Facilitador 5
6. Profesionalización de productores	Responsable 6	Facilitador 6
7. Responsabilidad social	Responsable 7	Facilitador 7
8. Actualización de leyes	Responsable 8	Facilitador 8
9. Fortalecimiento de controles y supervisión	Responsable 9	Facilitador 9

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Implementación de las políticas del PEP

Gráfico 4.11 Despliegue de la Actividad 2: Implementación de las políticas del PEP



Fuente: Elaboración propia

4.2.2.1 Realización de seminario de difusión de la programación para implementar el plan estratégico participativo

Tenga en cuenta que…

- Es importante comunicar a los actores internos y externos de la organización cuál será la metodología seleccionada para implementar el PEP, teniendo en cuenta las funciones y roles de los diferentes actores, promoviendo buenas relaciones con y entre los miembros del sector.

- Uno de los principales propósitos de la realización del seminario es consolidar el compromiso con la puesta en práctica del PEP, motivo por el cual debemos ser precisos en la trasmisión a los objetivos.

Metodología

- *Acciones previas al Seminario*

- Tener en cuenta los aspectos logísticos y operativos (ver apartado 2.5)
- Se sugiere convocar a la totalidad de actores que hayan participado en los procesos de elaboración del PEP, tanto internos como externos.
- Los objetivos del seminario deberán estar orientados a:
    - Invitar, comprometer e involucrar a los actores en la etapa de implementación del PEP.
    - Presentar los objetivos y el funcionamiento de las *mesas de trabajo PEP* como un nuevo espacio de participación.
    - Presentar la programación de las acciones relacionadas a la implementación del PEP en el corto, mediano y largo plazo.
    - Anunciar próximos pasos.

- Planificar y organizar las actividades y los temas a tratar en el seminario (Modelo 4-N).

Modelo 4-N. Agenda para el seminario de difusión de la programación de acciones para la implementación de las políticas del PEP

Tiempo	Contenido
30´	**Acreditación y café de bienvenida**
15´	**Inauguración oficial** ▪ Palabras de bienvenida a cargo de autoridades.
10´	**Aspectos organizativos del Seminario** ▪ Objetivos, agenda y metodología de trabajo.
N´	**Presentación de los lineamientos de la implementación del PEP** a cargo del Director del Proyecto ▪ Presentación sobre el recorrido de la elaboración del PEP ▪ Desarrollo de la metodología adoptada para la implementación del PEP y *Áreas de trabajo PEP*, que incluye: o Origen, organización y contenido general. o Presentación de sus responsables de las áreas: funciones, responsabilidades y roles. o Modalidad de trabajo, programas, actividades y cronogramas establecidos. o Mesas de trabajo PEP: su importancia y funcionamiento. o Rol de los actores internos y externos del sector.
30´	**Espacio de preguntas y síntesis** ▪ Espacio abierto a consultas. ▪ Principales conclusiones y síntesis.
30´	**Instancia de inscripción de los actores a las mesas de trabajo**

Tiempo	Contenido
	Una vez presentados los lineamientos, se invita a los actores a inscribirse en aquellas áreas de trabajo PEP, en las que le interesaría participar.
10´	**Próximos pasos y cierre** ▪ Anuncio de los próximos pasos. ▪ Palabras de cierre a cargo de autoridades.

- Inscripción para la participación en las mesas de trabajo. En el transcurso del seminario, está prevista una instancia de inscripción de los actores a las mesas de trabajo PEP. De este modo, la experiencia que poseen los mismos sobre las distintas temáticas permite enriquecer los aportes de acuerdo al interés específico. Por este motivo, el equipo central del PEP podrá sugerir que la inscripción admita que los actores tengan la opción de participar en la totalidad de las mesas. Seguidamente, a modo de ejemplo, se presenta un modelo de formulario de inscripción a las mesas de trabajo PEP.

Modelo 4-Ñ. Instrumento para la inscripción de actores para las mesas de trabajo PEP

Instrumento de inscripción a las mesas de trabajo PEP		
Objetivos del instrumento		
Datos de contacto		
Organización a la que representa		
Nombre y Apellido		
Cargo		
Mail/Teléfono		
Consigna de trabajo En función de la exposición realizada respecto a la *Implementación del PEP* y su distribución en áreas de trabajo, le solicitamos que indique en qué área/s considera que la organización a la que Ud. representa le interesaría participar y realizar aportes en esta nueva etapa. De acuerdo a su elección, detalle en la columna *"Participa", Si o No.*		
Área de trabajo PEP	**Responsable del área de trabajo PEP**	**Participa (Si/No)**
Área de trabajo 1	Responsable 1	
Área de trabajo 2	Responsable 2	
Área de trabajo 3	Responsable 3	
Área de trabajo 4	Responsable 4	
Área de trabajo N	Responsable N	

- Elaboración del material a entregar de manera impresa a los participantes:
  - Detalle de la conformación de las áreas de trabajo, sus objetivos, funciones y los responsables de área (se puede incluir también datos de contacto).

- Resumen de la programación de la implementación del PEP en el corto, mediano y largo plazo.

- *Acciones posteriores al Seminario*

Se sugieren las siguientes tareas luego del seminario, están relacionadas con:

- Sistematizar en un registro las inscripciones de los diferentes actores del sector a las mesas de trabajo, según el modelo 4-O.

Modelo 4-O. Registro de actores inscriptos a las mesas de trabajo

Registro de actores inscriptos a las mesas de trabajo PEP							
	Organización a la que pertenece	Apellido, nombre	FORO PEP	Teléfono	E-mail	Otros	Observaciones
Área de trabajo 1							
1							
2							
N							
Área de trabajo 2							
1							
2							
N							
Área de trabajo N							
1							
2							
N							

- Informar a los responsables de las áreas de trabajo del PEP, los datos de los actores que han comunicado su interés de participar en las mesas y las organizaciones a las que representan.
- Comunicar a los actores del sector inscriptos la confirmación de su participación en las mesas de trabajo PEP.

Producto final esperado

☑ Seminario de difusión de la programación para implementar el plan estratégico participativo realizado.

NUESTRA EXPERIENCIA

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

Se desarrolló un Seminario de difusión de la programación para implementar el PlaNeS. Para profundizar en la agenda y los instrumentos que se utilizaron en el evento de difusión de la programación para implementar el lanzamiento de la implementación del plan, invitamos al lector a dirigirse al **ANEXO 4.4 Seminario de difusión de la programación para implementar el PlaNeS.**

4.2.2.2 Ejecución de la programación para implementar el PEP

Recuerde que…

- Hasta aquí hemos organizado la gestión de implementación del plan estratégico en áreas de trabajo y definido sus respectivos responsables, los cuales tendrán a cargo la concreción de las acciones previstas para llevar adelante las políticas formuladas en el marco del PEP.
- Se ha elaborado un cronograma detallado de reuniones y una agenda de temas respectivos, como así también los mecanismos para distribuir todo el material relevante a fin de facilitar su abordaje.
- Hemos diseñado las dinámicas grupales participativas e instrumentos de consulta con la finalidad de relevar y dirigir la formulación de propuestas y aportes de todos los actores.

Metodología

a. Puertas adentro: Funcionamiento de las áreas de trabajo

A partir de la programación realizada por cada una de las áreas PEP, se espera que cada responsable, en conjunto con su equipo inicie la ejecución de las actividades y tareas planificadas. Para ello, tendrá como guía la programación pautada según el *modelo 4-F. Matriz de planificación de despliegue de políticas* que incluye los campos: líneas estratégicas, políticas, objetivos específicos, instrumentos, actividades, tareas, recursos, indicadores de éxito y tiempos.

La gestión operativa para llevar adelante la planificación del área requiere de:

- La realización de reuniones internas de los equipos de las áreas, estableciendo roles y responsabilidades de sus integrantes para concretar las actividades previstas.
- El establecimiento de una dinámica de trabajo del área, identificando prioridades, recursos, necesidad de participación de colegas de otros sectores, instancias de revisión de tareas, etc.
- La planificación de una agenda de temas para consultar en las mesas de trabajo, modalidades de consulta y relevamiento de aportes.

b. Puertas afuera: Funcionamiento de las mesas de trabajo

El trabajo *puertas afuera* consiste en el funcionamiento efectivo de las mesas de trabajo. Los aspectos prácticos a tener en cuenta para iniciar este proceso son los incluidos en el modelo de guía 4-O, donde desarrollamos en detalle las actividades y roles que deberán desempeñar cada uno de los integrantes del equipo de trabajo para garantizar un exitoso proceso participativo.

El responsable del área contará con el acompañamiento y asesoramiento metodológico del equipo central del PEP para la elaboración de los instrumentos que serán llevados a consulta.

Modelo 4-P. Guía práctica de las principales actividades y roles de las mesas de trabajo

Actividades	Responsable/s
Planificación del cronograma de reuniones mesas de trabajo PEP	
Diseño del cronograma que contemple los siguientes ítems: 1. Coordinador/es de la reunión 2. Fecha 3. Lugar 4. Horario (inicio /fin) 5. Tema general y agenda de la reunión 6. Materiales / Instrumentos de trabajo 7. Observaciones *El cronograma completo debe enviarse al equipo central del PEP*	Responsable de área Facilitador de Mesa
Actividades previas a cada reunión de mesa:	
Gestionar y garantizar el espacio físico 1. Lugar de reunión 2. Equipamiento 3. Ambientación de la sala 4. Recursos materiales necesarios 5. Refrigerio *Estos ítems deben coordinarse con cada Responsable de Área.*	Facilitador de Mesa

Actividades	Responsable/s
Convocatoria / invitaciones a los actores involucrados para participar en las reuniones. Esta gestión implica: ▪ Enviar correos electrónicos comunicando cada reunión. Se sugiere comunicar las reuniones con 2 semanas de anticipación, excepto en casos de tratarse de alguna reunión extraordinaria. ▪ Seguimiento de las confirmaciones de asistencia. ▪ Reforzar con llamados telefónicos en caso de no recibir respuesta vía mail, a fin de garantizar la presencia de todos los integrantes. ▪ Enviar material/ instrumentos de trabajo a los actores participantes en los casos que así lo requieran. ▪ Confeccionar un listado con los datos de los participantes (nombre y apellido; institución /organización; teléfono y mail) que se circulará en la reunión para tener un registro de las asistencias.	Facilitador de Mesa
Preparación de materiales a utilizar ▪ Diseño de la estructura de la reunión ▪ Elaboración de presentación de los principales temas ▪ Construcción de instrumentos de consulta	Responsable de área Facilitador de Mesa
Actividades durante cada reunión de mesa	
▪ Coordinar la reunión, exponiendo los temas que correspondan en cada caso, responder consultas, etc.	Responsable de área
▪ Registrar la asistencia de los participantes. ▪ Distribución de material relevante para facilitar el tratamiento de los temas según sea necesario. ▪ Tomar nota de los contenidos más relevantes tratados en la reunión.	Facilitador de Mesa
Actividades después de cada reunión de mesa	
▪ Elaborar la minuta de la reunión ▪ Enviar la minuta al equipo central del PEP para su revisión.	Facilitador de Mesa
▪ Revisar la minuta y enviarla al Responsable del área para la aprobación final	Apoyo metodológico equipo central del PEP
▪ Circularizar la minuta en formato pdf a todos los participantes de la mesa de Trabajo ▪ Enviar materiales sobre los que se asumió compromiso en la reunión	Facilitador de Mesa
▪ Preparar informes, en caso de ser requeridos.	Responsable de área Facilitador de Mesa
▪ Monitoreo y Evaluación del funcionamiento de la Mesa: al finalizar cada encuentro, evaluar si se cumplieron los objetivos planteados, la dinámica de la actividad, la logística, etc.	Responsable de área Facilitador de Mesa
Materiales e Instrumentos de trabajo	
▪ Diseño de todos los materiales, tanto los de soporte que se utilizarán en las reuniones como los instrumentos de trabajo, presentaciones, otros.	Responsable de área Facilitador de Mesa Equipo central del PEP
▪ Proveer los contenidos de los materiales al Facilitador de Mesa	Responsable de área
▪ Diseño/asesoramiento de dinámicas de trabajo grupal para abordar los contenidos de las distintas reuniones.	Apoyo metodológico del Equipo central del PEP
▪ Enviar Instrumentos de trabajo para solicitar los aportes de los actores. ▪ Recepción de aportes de los actores y sistematización de los mismos.	Facilitador de Mesa

Actividades	Responsable/s
▪ Sistematizar los aportes de los actores participantes en base a los instrumentos de trabajo. ▪ Circular vía mail los documentos de sistematización de aportes (en pdf) a todos los participantes.	

Producto final esperado

- ☑ Programación de las acciones requeridas para la implementación de las políticas del PEP en ejecución.
- ☑ Mesas de trabajo del PEP en funcionamiento.

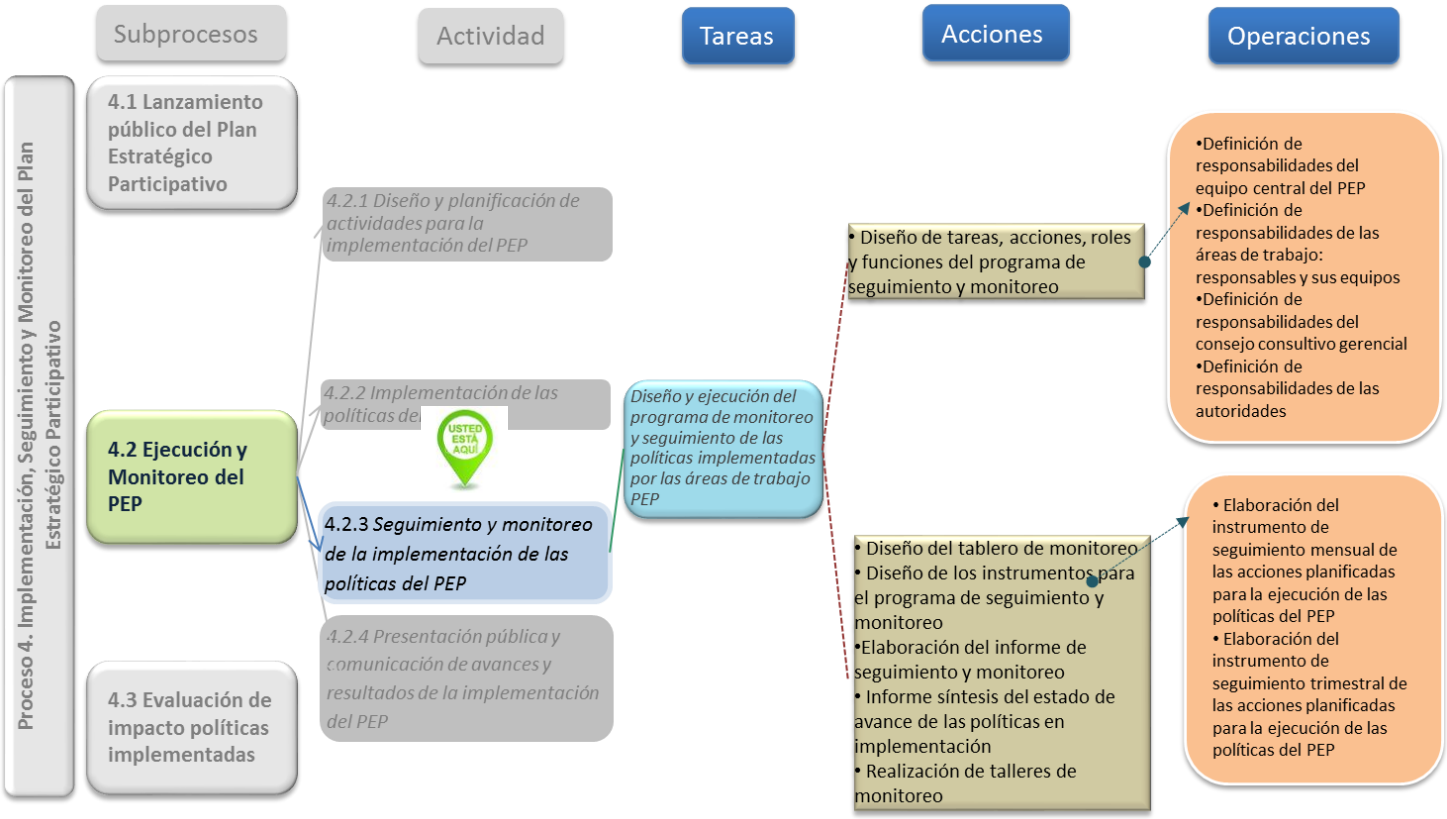
NUESTRA EXPERIENCIA

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

Con el objeto de profundizar en las distintas actividades participativas desarrolladas para la implementación de políticas formuladas por el PlaNeS y gestionadas a través de las áreas de trabajo, el lector deberá dirigirse al **Anexo 4.5 Implementación del PlaNeS: las áreas y las mesas de trabajo**.

4.2.3 Seguimiento y monitoreo de la implementación de las políticas del PEP

Gráfico 4.12 Despliegue de la Actividad 3: Seguimiento y monitoreo de la implementación de las políticas del PEP



Fuente: Elaboración propia

4.2.3.1 Diseño y ejecución del programa de monitoreo y seguimiento de las políticas implementadas por las áreas de trabajo PEP

Recuerde que

➔ El programa de seguimiento y monitoreo es una herramienta que tiene como objetivo recolectar información sobre los avances de la implementación de las políticas formuladas en el marco del PEP, a fin de que los decisores puedan intervenir sobre el curso de sus acciones, modificando o redefiniendo prioridades.

➔ Si bien se encuentran interrelacionados, el monitoreo y la evaluación son procesos diferenciados. El monitoreo es continuo y permanente durante la ejecución del proyecto, en cambio la evaluación se realiza en períodos previamente establecidos y de forma regular y espaciada.

➔ El seguimiento o monitoreo de resultados es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto, permite identificar los logros y debilidades, y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados. El monitoreo utiliza indicadores de insumos, procesos y productos.

Metodología

El programa de seguimiento y monitoreo es una herramienta de gestión que permite tomar decisiones estratégicas sobre la base de los resultados efectivamente obtenidos.

Entre los objetivos del programa se pueden enumerar los siguientes:

- Diseñar e implementar un sistema de herramientas de gestión que permita monitorear avances y grado de ejecución de resultados, a fin de tomar decisiones que garanticen el pleno alcance de los objetivos del PEP.

- Monitorear e identificar brechas entre la situación actual y la deseada, en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos, a través de la implementación de políticas formuladas en el marco del PEP.

Para diseñar un programa de seguimiento y monitoreo es conveniente tener en cuenta que:

- Se trata de un proceso sistémico que debe ser puesto en marcha desde el inicio de la implementación de las políticas formuladas en el marco del PEP.

- Se desarrolla a partir del trabajo coordinado de cuatro actores centrales:
  - Equipo Central del PEP.
  - Responsables de las áreas de trabajo PEP.
  - Consejo consultivo gerencial.
  - Autoridades.

  Todos ellos, cumplen roles diferenciados según se trate del diseño y supervisión metodológica, la revisión y ajustes de contenido, o de la supervisión y validación técnica respectivamente.

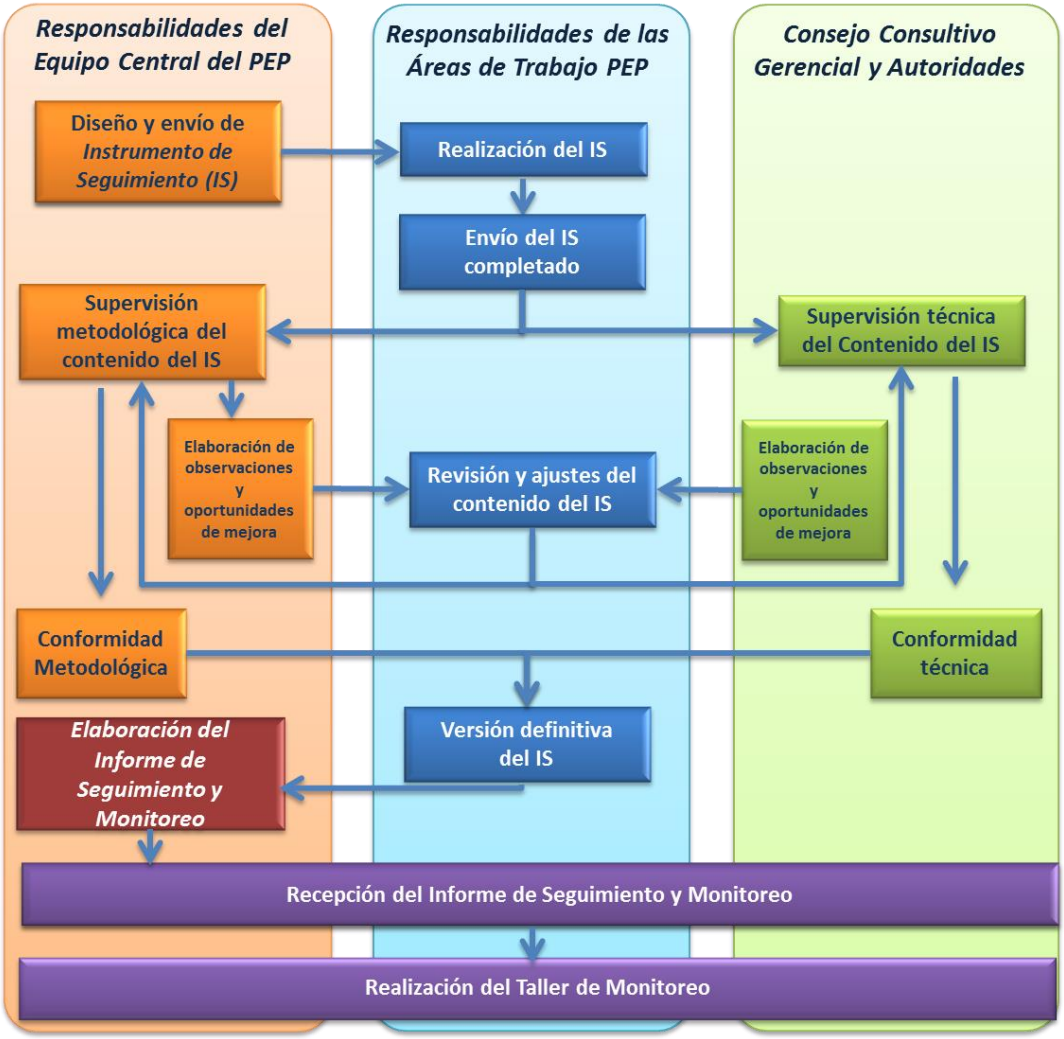
- La operacionalización del programa se realizará a través de la utilización de dos tipos de instrumentos de avance mensual y trimestral, los cuales una vez completados por las áreas de trabajo PEP y sistematizados los resultados, se elaborará un informe para ser presentado ante las autoridades.

- Los resultados reflejados en el mencionado informe, deberán ser compartidos en distintas instancias colectivas para conocimiento del conjunto de los participantes involucrados.

a. Diseño de tareas, acciones, roles y funciones del programa de seguimiento y monitoreo

A fin de facilitar al lector mayor entendimiento sobre la relevancia que posee la lógica sistémica en el diseño de un programa de seguimiento y monitoreo, ilustramos a continuación, un esquema general de la interrelación entre actores, sus roles, sus funciones y productos resultantes que se desarrollan seguidamente.

Gráfico 4.13 Roles y funciones del programa de seguimiento y monitoreo



Fuente: Elaboración propia

Para la ejecución del programa, cada uno de los actores involucrados asumirá responsabilidades específicas que se detallan a continuación:

- *Definición de responsabilidades del equipo central del PEP*

  - Diseñar el programa de seguimiento y monitoreo y sus componentes.
  - Brindar asistencia a los responsables de las áreas de trabajo PEP y a los gerentes en el proceso de la implementación de las políticas formuladas en el PEP, identificando los principales obstáculos y oportunidades de mejora.

- Facilitar la vinculación entre las áreas de trabajo y gerencias, resolver las dificultades y garantizar el adecuado funcionamiento de los equipos de trabajo.
- Procesar y analizar la información suministrada por las áreas por medio de los instrumentos de seguimiento y sus anexos.
- Mantener actualizado el sistema de control y tablero de monitoreo.
- Elaborar informes de seguimiento y monitoreo que incluyan avances y logros, análisis de brechas, identificación de problemas, así como la puesta en marcha de procesos de evaluación de impacto de resultados.
- Difundir los resultados de monitoreo en forma periódica a los miembros participantes: responsables de las áreas y sus equipos, consejo consultivo gerencial y autoridades.

- *Definición de responsabilidades de las áreas de trabajo: responsables y sus equipos*

- Llevar adelante las acciones planificadas para la implementación de las políticas formuladas en el PEP, considerándolos aportes realizados en el marco de los espacios participativos diseñados al efecto.
- Informar y presentar por medio de la metodología y herramientas diseñadas especialmente, y de manera periódica, los avances y resultados de las acciones que están a su cargo en los talleres de seguimiento.
- Definir contenidos, plazos, y aspectos logísticos que faciliten la ejecución de acciones previstas.

- *Definición de responsabilidades del consejo consultivo gerencial*

- Supervisar y sugerir mejoras sobre el seguimiento y control del avance de las políticas formuladas por el PEP desde el punto de vista técnico.
- Evaluar la implementación de las políticas del PEP de manera constante a partir del tablero de monitoreo.
- Gestionar y resolver inconvenientes u obstáculos y tomar las decisiones necesarias para la concreción de las políticas.

- *Definición de responsabilidades de las autoridades*

  - Realizar consideraciones a partir de las alertas surgidas en base a la información provista por el tablero de monitoreo, centrándose en aquellos factores críticos que deberían ser revisados para garantizar la implementación exitosa del plan estratégico.

b. Diseño del tablero de monitoreo

El programa requiere que cada área de trabajo presente periódicamente los avances de su planificación, incluyendo los principales logros y obstáculos que surjan a medida que se desarrollan las actividades y tareas previstas.

Dicha información enviada al equipo central del PEP deberá ser procesada mediante la herramienta que denominamos *tablero de monitoreo*, la cual permitirá arribar a una visión integral de la gestión de implementación de las políticas formuladas en el marco del PEP, realizar un seguimiento sistemático de los avances del trabajo de las distintas áreas, así como también garantizar congruencia, coherencia y coordinación entre los responsables de áreas PEP y sus equipos.

La principal ventaja de un tablero de monitoreo es que brinda una herramienta que permite a los niveles gerenciales acceder al estado de avance de las actividades, proyectos y programas diseñados en los niveles más cercanos a la implementación.

Además, permite una visión global de la gestión que realiza un gran aporte en el logro de la armonización de proyectos, programas y políticas sectoriales que se diseñan desde cada una de las áreas.

Para diseñar el tablero, se sugiere tener en cuenta el modelo 4-P que organiza la información por medio de los siguientes campos.

Modelo 4-Q. Tablero de monitoreo para el seguimiento de políticas

Tablero de monitoreo																				
Información relativa a la programación de las políticas formuladas en el PEP										Información metas del PEP		Información sobre los plazos estimados y reales			Información relativa a grados de avance			Información sobre Mesas de trabajo		
Área de trabajo	Línea Estratégico	Políticas	Objetivos Específicos	Instrumentos	Actividades	Tareas	Equipo de Trabajo	Recursos	Indicadores de éxito	Meta anual	Meta global	Inicio real	Fin planificado	Fin real	Grado de Avance mensual	Grado de Avance trimestral	Grado de Avance Global	Cantidad de reuniones	Temáticas abordadas	Compromisos asumidos

- *Información relativa a la programación de las políticas formuladas en el PEP*
  - Incluye las columnas referidas a *área de trabajo, Responsables, Líneas Estratégicas, Políticas, Objetivos, Instrumentos, Actividades, Tareas, Equipo, Recursos e indicadores de éxito.*
  - Para cada una de ellas, el equipo central del PEP, deberá transcribir la totalidad de los contenidos extraídos de la matriz de despliegue de políticas (modelo 4-F).

- *Información metas del PEP*
  - Incluye las metas desplegadas anualmente para cada política del PEP.
  - Para cada política, transcribir:
    - *Meta anual estimada*, en función al año de medición.
    - *Meta global* correspondiente a la estimación realizada a la finalización del PEP.

- *Información sobre los plazos estimados y reales de cada programa/acción/actividad/tarea*:
  - *Inicio real*: transcribir la fecha informada en que fehacientemente se dio comienzo a las acciones.
  - *Fin planificado*: trascribir la fecha programada de finalización estimada por el área.
  - *Fin real*: transcribir la fecha fehaciente de finalización de cada acción.

- *Información relativa a grados de avance*
  - *Progreso mensual/ trimestral:* refiere a los avances *mensuales/ trimestrales* de cumplimiento de acciones planificadas e informadas por el área de trabajo en base al periodo de monitoreo analizado.

- *Grado de avance global:* corresponde a la visión integral de las acciones requeridas para el cumplimento de la política del PEP informadas por el área de trabajo en función al periodo de monitoreo global analizado.

- *Información sobre Mesas de trabajo realizadas*
  - *Cantidad de reuniones*
  - *Temáticas abordadas*
  - *Conclusiones y Compromisos asumidos*

Para completar el tablero de monitoreo se deberá:

- Cargar la información extraída de los instrumentos de seguimiento en los campos referidos a la programación de las políticas formuladas en el PEP, metas y plazos estimados y reales.

- En función a la sistematización y análisis de la información previamente cargada, calcular el grado de avance en relación al progreso mensual y/o trimestral correspondiente, utilizando las siguientes referencias:

  - *Colores*. Ilustran el estado de situación de la siguiente manera:
    - *Rojo*: No se ha realizado la tarea en el plazo estipulado.
    - *Amarillo*: La tarea se encuentra en proceso de ejecución.
    - *Verde*: La tarea se ha realizado dentro del plazo estipulado.
    - *Vacío*: No corresponde informar en este período.

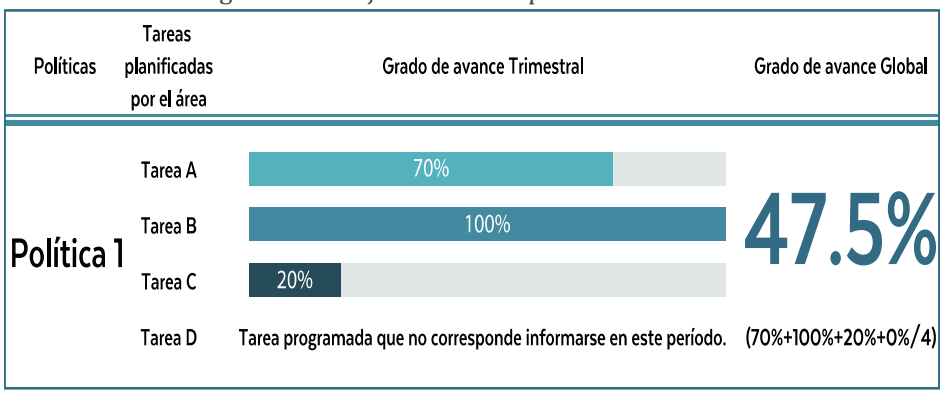
  - *Porcentajes*. Indican el grado de avance de cada acción. Son acumulativos y abarcan desde el inicio de la acción.

  La combinación de ambas referencias permite los siguientes escenarios:

  - Rojo 0%: No se ha realizado la tarea en el plazo estipulado.
  - Rojo 1 a 99%: La tarea se ha realizado parcialmente, según el porcentaje indicado en la celda, pero no se ha finalizado en el plazo previsto.
  - Amarillo 1 a 99%: La tarea se encuentra en proceso de realización, según el porcentaje indicado en la celda.
  - Verde 100%: La tarea se ha realizado en su totalidad dentro del tiempo estipulado.

- El *grado de avance global de la ejecución de la política* surge de la sumatoria del grado de avance por actividad/tarea sobre la totalidad de las acciones planificadas, expresándose en porcentaje de la siguiente manera:

Gráfico 4.14 Grado de avance global de la ejecución de la política



Fuente: Elaboración propia

c. Diseño de los instrumentos para el programa de seguimiento y monitoreo

Como desarrollamos previamente, el tablero de monitoreo será completado con información referida a la programación de las políticas formuladas en el PEP, metas y plazos estimados y reales.

Para recolectar dicha información, el Equipo Central del PEP, deberá diseñar dos tipos de instrumentos:

- Instrumento de seguimiento mensual
- Instrumento de seguimiento trimestral

La diferencia entre uno y otro consiste en que el *Instrumento de seguimiento mensual* está orientado al monitoreo de los *productos* entregables y/o puntos clave previstos por el área en el momento de la programación, mientras que el *Instrumento de seguimiento trimestral*, está orientado a monitorear los avances y logros del conjunto de las acciones previstas en termino de *proceso* por cada área de trabajo PEP.

Si bien estos instrumentos poseen lógicas distintas en la instancia de su diseño, la modalidad empleada para realizar la consulta es común a ambos:

- Envío del instrumento de seguimiento mensual y/o trimestral, incluye los puntos relativos al contenido específico de cada área de trabajo PEP, con el fin de que sea completado con la información requerida. A modo de ejemplo, para realizar dicho envío sugerimos utilizar el modelo 4-R.

Modelo 4-R. Comunicación para el envío del instrumento de seguimiento mensual/trimestral

Estimado/a _____
Nos contactamos con ustedes en esta oportunidad con el fin de llevar adelante el Seguimiento y Monitoreo de la implementación del PEP.

Se trata de una nueva etapa de trabajo, en la que se requerirá información mensual/trimestral sobre el estado de avance y cumplimiento de las tareas programadas por los responsables de las áreas de trabajo y sus respectivos equipos. Dicha información será el insumo básico que permitirá sistematizar los datos para realizar informes de seguimiento y monitoreo del avance de lo proyectado por las áreas.

Estas acciones permitirán tomar decisiones estratégicas sobre la base de la identificación de brechas en cuanto al cumplimiento de fines, objetivos, metas y políticas establecidos en el PEP y los resultados efectivamente obtenidos. En este sentido, el seguimiento periódico de resultados y brechas se considera clave para impulsar posteriores procesos de evaluación y ajustes en futuras versiones del PEP.

En base a lo expuesto, encontrarán adjunto el instrumento de seguimiento mensual/trimestral. Dicha herramienta de trabajo se basa en la matriz de planificación de su área y detalla la progresión concreta sobre su grado de avance y cumplimiento.

Si bien el instrumento de seguimiento debe completarse de forma mensual/trimestral, cabe aclarar que el presente informe comprende desde _____ hasta _____.

Por último, les solicitamos enviar el instrumento completo a _____@_____ hasta el _____. Les pedimos especialmente respetar la fecha de entrega estipulada dado que con dicha información realizaremos informes a presentar ante las Autoridades.

Desde ya, nos encontramos a su disposición para cualquier consulta.
Saludos cordiales.

Equipo central del PEP

- Cada área de trabajo deberá completar el instrumento de seguimiento en función a los campos y las preguntas incluidas, y posteriormente enviarlo en la fecha pautada al equipo central del PEP.
- En el caso de que la información enviada por las áreas sea incompleta, incoherente, confusa, y/o contradictoria, se sugiere realizar la consulta correspondiente al área a través de un encuentro presencial, telefónico y/o por medio del correo electrónico según se considere más adecuado.

- Una vez recibida la información, el equipo central del PEP elaborará los informes de seguimiento y monitoreo.

i. Elaboración del instrumento de seguimiento mensual de las acciones planificadas para la ejecución de las políticas del PEP

Como hemos mencionado, este instrumento presenta el seguimiento de avances y logros esperados mensuales en términos de productos entregables y/o puntos clave vinculados a las acciones planificadas -en base a las distintas políticas asignadas- por las áreas de trabajo PEP.

Dichas acciones que denominamos *puntos clave de avance* (PCA) y *producto entregable final* (PEF) están plasmadas en la tabla del modelo 4-S, permitiendo visualizar el mes específico en que se espera alcanzar el cumplimiento de cada uno de ellos.

Modelo 4-S Instrumento de seguimiento mensual de las acciones planificadas para la ejecución de las políticas del PEP

Esta herramienta tiene como objetivo que las áreas actualicen los avances realizados de manera mensual. La información suministrada será insumo para el tablero de monitoreo. El seguimiento mensual de los resultados y brechas se considera clave para impulsar posteriores procesos de evaluación y ajustes

Modalidad del seguimiento

- El seguimiento se realizará en forma mensual, el periodo a informar será explicitado en cada instrumento.
- En la última semana de cada mes, los responsables de área recibirán vía correo electrónico el instrumento de seguimiento que deben completar.
- El instrumento de seguimiento deberá ser enviado a ___@___ hasta el primer día hábil del mes siguiente.

Consigna de trabajo

Tenga en consideración la programación de su área que se grafica a continuación.

Área de trabajo: _____													
Políticas	Productos/Puntos Clave de Avance y Producto Entregable Final												
	Año ___												Año N
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	N
Política 1	PCA 1		PCA 2			PCA 3		PEF					
Política 2			PCA 1					PCA 2				PEF	
Política N							PCA 1				PCA 2		PEF
Mesa de trabajo PEP (*)													
Reunión 1													
Reunión 2													
Reunión N													

(*) Para informar cada reunión de mesa de trabajo, se deberán incluir los siguientes campos: fecha de realización, participantes, temáticas abordadas, principales conclusiones y compromisos asumidos.

En base a las principales acciones proyectadas para los meses de _____ a _____ expresadas en el instrumento de su área de trabajo, realizaremos un seguimiento mensual para monitorear el grado de la concreción de dichas acciones en los plazos establecidos.

En el caso de su área de trabajo, les solicitamos que responda las siguientes preguntas vinculadas a los avances realizados en el mes de consulta en relación a la programación de su área:

Mes _____	
Política 1	
PCA/PEF: _____	
Preguntas al área	***Respuestas del área***
Pregunta 1	
Pregunta 2	
Pregunta N	
Política 2	
PCA/PEF: _____	
Preguntas al área	***Respuestas del área***
Pregunta 1	
Pregunta N	
Política N	
PCA/PEF: _____	
Preguntas al área	***Respuestas del área***
Pregunta 1	
Pregunta N	

ii. Elaboración del instrumento de seguimiento trimestral de las acciones planificadas para la ejecución de las políticas del PEP

Para el diseño y elaboración del instrumento trimestral, sugerimos tener en cuenta el modelo 4-T.

Modelo 4-T. Instrumento de seguimiento trimestral de las políticas del PEP

En el marco del programa de seguimiento y monitoreo de la implementación del PEP, se ha construido una nueva herramienta para que los responsables de cada una de las áreas actualicen los avances realizados de manera trimestral.

La información suministrada por cada responsable de área será el insumo que permitirá sistematizar los datos en un tablero de monitoreo.

El procesamiento de esta información permitirá tomar decisiones estratégicas sobre la base de la identificación de brechas en cuanto al cumplimiento de fines, objetivos, metas y políticas establecidos en el PEP y los resultados efectivamente obtenidos.

El seguimiento periódico de resultados y brechas se considera clave para impulsar posteriores procesos de evaluación y futuros ajustes.

Para llevar a cabo esta tarea, a continuación se detallan las referencias para volcar la información relevante en el Instrumento de Seguimiento.

- *Área de trabajo, Responsables, Líneas Estratégicas, Políticas, Objetivos, Instrumentos, Actividades, Tareas, Equipo, Recursos, Indicadores de éxito (1 al 11):* cada instrumento de seguimiento incluye la totalidad de los contenidos desarrollados en la matriz de planificación.
- *Plazo estipulado de realización de la tarea (12):* Indica el tiempo y/o periodo pautado para realizar la Actividad/Tarea prevista en el cronograma de la planificación. De esta manera, podrán verificar si corresponde o no actualizar la información.
- *¿Se realizó la tarea? (14):* Las respuestas posibles son mutuamente excluyentes:
  - Si: Se ha realizado la tarea en su totalidad (100%).
  - Parcialmente: implica que la tarea se está desarrollando, deberá aclarar en qué medida, y en los casos que fuera posible, el porcentaje de avance/realización/ desarrollo de la tarea (desde 1 al 99 %).
  - No: No se ha realizado la tarea (0%) (Ver punto 18).

- *¿Se realizó la tarea en el tiempo previsto? (14):* Las respuestas posibles son mutuamente excluyentes:
  - Si: Se ha realizado la tarea (100%) en el tiempo previsto
  - Parcialmente: Se ha realizado la tarea parcialmente (1 al 99%) dentro del tiempo previsto.
  - No: No se ha realizado la tarea (0%)

  Nota: en caso de responder "no" deberá reprogramar los tiempos de realización de dicha tarea y para el "parcialmente" en el caso que corresponda (ver punto 18).

- *¿Alcanzó el indicador de éxito? (15):* Las respuestas posibles son mutuamente excluyentes:
  - Si: Se ha alcanzado el indicador.
  - No: No se ha alcanzado el indicador.
  - Parcialmente: implica que el indicador está parcialmente alcanzado, por tanto, deberá aclarar en qué medida, y en los casos que fuera posible, el porcentaje del avance/desarrollo.

- *Comentarios, justificaciones, observaciones (16):* En relación a las respuestas sobre la realización de la tarea, su ejecución en tiempos y el cumplimiento del indicador de éxito, deberá efectuar los comentarios, justificaciones y observaciones pertinentes que den cuenta del desarrollo, avance, obstáculos, dificultades, entre otros.

- *Reformulación de la planificación (17):* En caso de ser necesario, podrá efectuar ajustes, agregados y modificaciones que considere pertinente en función a lo planificado inicialmente respecto a objetivos, instrumentos, actividades, tareas, equipo, recursos e indicadores de éxito.

  Para ello, podrán reorganizar la matriz en función a los cambios deseados, incorporar filas y modificar el texto de lo ya enunciado en la planificación.

  En todos los casos, deben indicarse los cambios producidos en la columna "reformulación de la planificación", como se ilustra en el ejemplo.

  Asimismo, deberán incluir el periodo de ejecución de la reformulación en la columna "reprogramación del tiempo".

- *Reprogramación del plazo de cumplimiento estipulado (18):* Deberá reprogramar el plazo en los siguientes casos:
  - Si la tarea se ha realizado parcialmente.
  - Si la tarea no se ha realizado.
  - En caso de haber necesitado reformular la planificación, se deberá indicar los nuevos plazos estimados de puesta en marcha de las acciones.

- *Comentarios adicionales (19):* Podrá incorporar los comentarios que considere pertinente a tener en cuenta dentro del proceso de planificación, seguimiento y monitoreo del PEP.

- *Periodo Informado (20):* En este punto, se detalla el periodo sobre el que se informan los avances de la implementación del PEP, pudiendo ser mensual, bimestral, trimestral y/o cuatrimestral.

Matriz del instrumento de seguimiento																
Área (1): _____ **Responsable/s (2):**_____																
Línea Estratégico (3)	**Políticas (4)**	**Objetivos Específicos (5)**	**Instrumentos (6)**	**Actividades (7)**	**Tareas (8)**	**Equipo de Trabajo (9)**	**Recursos (10)**	**Indicadores de éxito (11)**	**Plazo estipulado de realización (12)**	**Periodo (20): _____**						
										¿Se realizó la tarea ? (13)	**¿Se realizó la tarea en el tiempo previsto? (14)**	**¿Alcanzó el indicador de éxito? (15)**	**Justificaciones, observaciones (16)**	**Reformulación de la Planificación (17)**	**Reprogramación de plazos (18)**	**Comentarios Adicionales (19)**

d. Elaboración del informe de seguimiento y monitoreo

El informe tiene como finalidad presentar el estado de situación de cada una de las acciones planificadas para alcanzar cada política formulada por el PEP. Incluye los avances en la implementación de las políticas agrupadas en función a las áreas de trabajo.

Los insumos para elaborar el informe serán extraídos de los datos brindados por las áreas a través de los instrumentos de seguimientos mensual y trimestral. Ambas fuentes deberán ser posteriormente consolidadas, siguiendo el modelo 4-U.

Modelo 4-U. Informe de seguimiento y monitoreo mensual

Informe de seguimiento y monitoreo				
Líneas Estratégicas – Políticas - Actividades y Tareas	**PCA/PEF**	**Tiempo de Implementación**	**Estado de Situación Actual**	**Observaciones**
Área de trabajo 1				
1 **Línea estratégica 1**				
1.1 ***Política 1***				
1.1.1 Actividad 1				
1.1.1.1 Tarea 1				
1.1.1.2 Tarea 2				
1.1.1.3 Tarea N				
1.1.2 Actividad N				
1.1.2.1 Tarea 1				
1.1.2.2 Tarea N				
1.2 ***Política 2***				
1.2.1 Actividad N				
2 **Línea estratégica N**				
2.1 ***Política N***				
2.1.1 Actividad N				
2.1.1.1 Tarea N				
Área de trabajo N				
3 **Línea estratégica N**				
3.1 ***Política N***				
3.1.1 Actividad N				

La información vinculada con los avances logrados en la implementación de las políticas, se encuentra organizada del siguiente modo:

- La primera columna de la tabla presenta el *detalle de las líneas estratégicas, políticas, actividades* y tareas planificadas por cada área de trabajo.
- La segunda columna, utilizando la información del instrumento de seguimiento mensual, incluye los *puntos clave de avance* (PCA) y *producto entregable final* (PEF) según corresponda.
- La tercera columna *plazo de implementación* indica el periodo programado para la realización de cada tarea. El monitoreo concreto de las líneas estratégicas, políticas, actividades, PCA y PEF se realiza mediante el seguimiento de las tareas que se desprenden de aquellas.

- La cuarta columna *Estado de Situación Actual,* presenta el avance registrado de cada tarea, desde el inicio hasta el último período informado, según la planificación realizada. Dicha información, se muestra mediante las siguientes referencias:

    - *Colores*.

        - *Rojo: N*o *se h*a realizado la tarea en el tiempo estipulado.

        - *Amarillo*: La tarea se encuentra en proceso de realización fuera del plazo inicialmente estipulado.

        - *Verde: L*a tarea se ha realizado dentro del tiempo estipula*do.*

        - *Vacío*: No corresponde informar en este período.

    - *Porcentajes*. Indican el grado de avance de cada tarea. El porcentaje es acumulativo y abarca desde el inicio hasta el último período informado.

La combinación de ambas referencias para la columna "Estado de Situación Actual" da cuenta de los siguientes escenarios:

- Rojo 0%: No se ha realizado la tarea en tiempo estipulado.

- Rojo 1 a 99%: La tarea se ha realizado parcialmente, según el porcentaje indicado en la celda, pero no se ha finalizado en el tiempo previsto.

- Amarillo 1 a 99%: La tarea se encuentra en proceso de realización, según el porcentaje indicado en la celda, fuera del tiempo previsto.

- Verde *100%:* La tarea se ha realizado en su totalidad dentro del tiempo estipulado.

- La cuarta columna, "Observaciones", expresa las aclaraciones pertinentes en cada caso.

e. Informe síntesis del estado de avance de las políticas en implementación

Este documento permite tomar conocimiento del progreso de la política dentro del período informado, como así también visualizar el avance de la misma en el marco de la planificación global. El mismo se desprende del documento *"informe de seguimiento y monitoreo"* que contiene información detallada de todo el proceso de planificación, indicando el grado de avance y el estado de situación global de cada política.

Para su elaboración, sugerimos tener en cuenta el siguiente modelo de informe.

Modelo 4-V. Informe síntesis del estado de avance de las políticas en implementación

Resumen del estado de avance de las políticas del PEP			
Líneas Estratégicas	**Políticas**	**Periodo _____ Estado de situación**	**Grado de Avance Global**
Área de trabajo 1			
Línea estratégica 1	*Política 1*		
	Política 2		
	Política N		
Línea estratégica 2	Política 1		
	Política N		
Área de trabajo N			
Línea estratégica N	**Política N**		

Para informar los contenidos vinculados con el grado de ejecución de las políticas, se sugiere organizar la información de la siguiente manera:

- En la primera columna, deberá detallar las *líneas estratégicas* del PEP.
- En la segunda columna, deberá incluir las *políticas* asignadas a cada área de trabajo.
- En la tercera columna *estado de situación*, se indica el período que se está informando, mediante las siguientes referencias:
    - Colores:
        - *Rojo*: No se ha realizado la/s acciones/s programada/s dentro del tiempo previsto.
        - *Amarillo*: Algunas o todas las acciones se encuentran en proceso de realización, fuera del plazo previsto.
        - *Verde*: Todas las acciones se han realizado dentro del tiempo previsto.
        - *Vacío*: Ninguna de la/s acciones/s programada/s corresponde/n informarse en este período.
    - Porcentaje: indica el progreso de la política, el mismo se obtiene vinculando el total de las acciones realizadas o en proceso sobre la totalidad de acciones programadas dentro del período informado.

- En la cuarta columna *grado de avance global,* se deberá expresar en porcentajes el grado de realización total incluyendo las acciones realizadas, o en proceso, sobre la totalidad de las acciones programadas para el cumplimiento de cada política.

Asimismo, los porcentajes de avance de las políticas del PEP podrían ilustrarse en un gráfico de barras que incluya la situación actual y el grado de avance global:

- Grado de avance, comparativo entre áreas.
- Grado de avance, comparativo entre políticas.

f. Realización de talleres de monitoreo

En el marco del programa de seguimiento y monitoreo, estos talleres funcionarán como un espacio de comunicación, intercambio y sinergia entre las áreas de trabajo del PEP, el consejo consultivo gerencial y las autoridades. En este sentido, facilitarán la realización de ajustes, sugerencias y la inclusión de nuevos aportes que favorezcan la retroalimentación permanente de este proceso y el aprendizaje compartido, potenciando la comunicación entre las áreas y la mejora continua.

Las principales características de estos espacios son las siguientes:

- Se realizan trimestralmente con el objetivo de que cada responsable de área exponga ante sus pares y autoridades los principales avances, productos y logros obtenidos, respecto a las prioridades estratégicas de su planificación en relación al periodo evaluado.
- Se espera que contribuyan a la construcción de una visión compartida sobre los avances, puntos críticos y reprogramaciones necesarias para la mejora del proceso de implementación del PEP, como así también la participación activa en los espacios previstos para preguntas y comentarios.
- Se trata de una propuesta de trabajo que contempla una mejora continua del proceso de implementación, como producto del intercambio entre los asistentes y los responsables de área PEP, permitiendo hacer las modificaciones pertinentes.
- Desde el punto de vista de la organización de cada taller, el equipo central del PEP deberá tener en cuenta los temas que se explicitan a continuación:
    - Los aspectos organizativos y logísticos según el desarrollo del apartado 2.5 del *Capítulo Dos*.
    - La realización del diseño general de los talleres de monitoreo, en términos de organización, método de trabajo, periodicidad y plazos. Para ello:

- Determinar la dinámica de intercambio más adecuada para vincular las áreas.
- Definir el tiempo disponible para cada expositor y los recursos para la presentación.
- Acompañar a los responsables de áreas PEP en el proceso de selección y modo de presentación de la información a exponer.

NUESTRA EXPERIENCIA

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

Una vez diseñadas y validadas las planificaciones de las distintas áreas de trabajo del PlaNeS, se dieron los primeros pasos de la fase de implementación propiamente dicha de las políticas, mediante la ejecución de actividades y tareas concretas en los plazos estipulados. Al mismo tiempo, comenzó a funcionar el programa de seguimiento y monitoreo del proceso de implementación del PlaNeS, para seguir de cerca los resultados de gestión de las respectivas áreas de trabajo.

A continuación, y a modo de ejemplo, presentamos el extracto de un instrumento de seguimiento mensual que completó el área *consolidación del mercado reasegurador local* en base a la planificación de acciones para el periodo junio a noviembre 2015. Seguidamente se ilustra otro extracto del instrumento de seguimiento trimestral correspondiente al área mencionada.

Gráfico 4.15 Extracto del instrumento de seguimiento mensual del área Consolidación del Mercado Reasegurador Local –PlaNeS

Área: Consolidación del mercado reasegurador local						
Política	**2015**					
	Junio	**Julio**	**Agosto**	**Septiembre**	**Octubre**	**Noviembre**
1.Incremento de la capacidad de retención del riesgo por parte de las reaseguradoras en Argentina		**PCA:** Desarrollo de **Proyecto normativo** para el incremento de la retención de las reaseguradoras				
	PCA: Análisis de la exposición de las carteras del ramo Vida Colectivo ante la ocurrencia de un siniestro catastrófico, por requerimiento del mercado reasegurador de que se les permita retroceder los contratos catastróficos del ramo.					
2.Mejorar el control de la actividad reaseguradora.	**PCA** Presentación ante autoridades del Proyecto de resolución sobre temas registrales (Libros de reaseguradoras)			**PCA:** Dictamen sobre cláusulas contractuales conflictivas de contratos de reaseguros		
Preguntas de monitoreo y seguimiento						
Mes Septiembre 2015						
Política: Mejorar el control de la actividad reaseguradora						
PCA/PEF: Se estipuló que para el mes de septiembre se realizaría el Dictamen sobre cláusulas contractuales conflictivas de contratos de reaseguros.						
Preguntas al área	***Respuestas del área***					
Se llevó a cabo el Dictamen?						
Si no se llevó a cabo, en qué fase se encuentra?						
En qué mes tiene pensado la realización total de la acción?						
PCA: Se estipuló para el mes de septiembre la Confección de Informe con niveles de retención de las reaseguradoras según **presentación de Balance Anual.**						
Preguntas al área	***Respuestas del área***					
Se realizó la confección del informe?						
Si no realizó, en qué fase se encuentra?						

Fuente: PlaNeS

Gráfico 4.16 Extracto del instrumento de seguimiento trimestral del área Consolidación del Mercado Reasegurador Local-PlaNeS

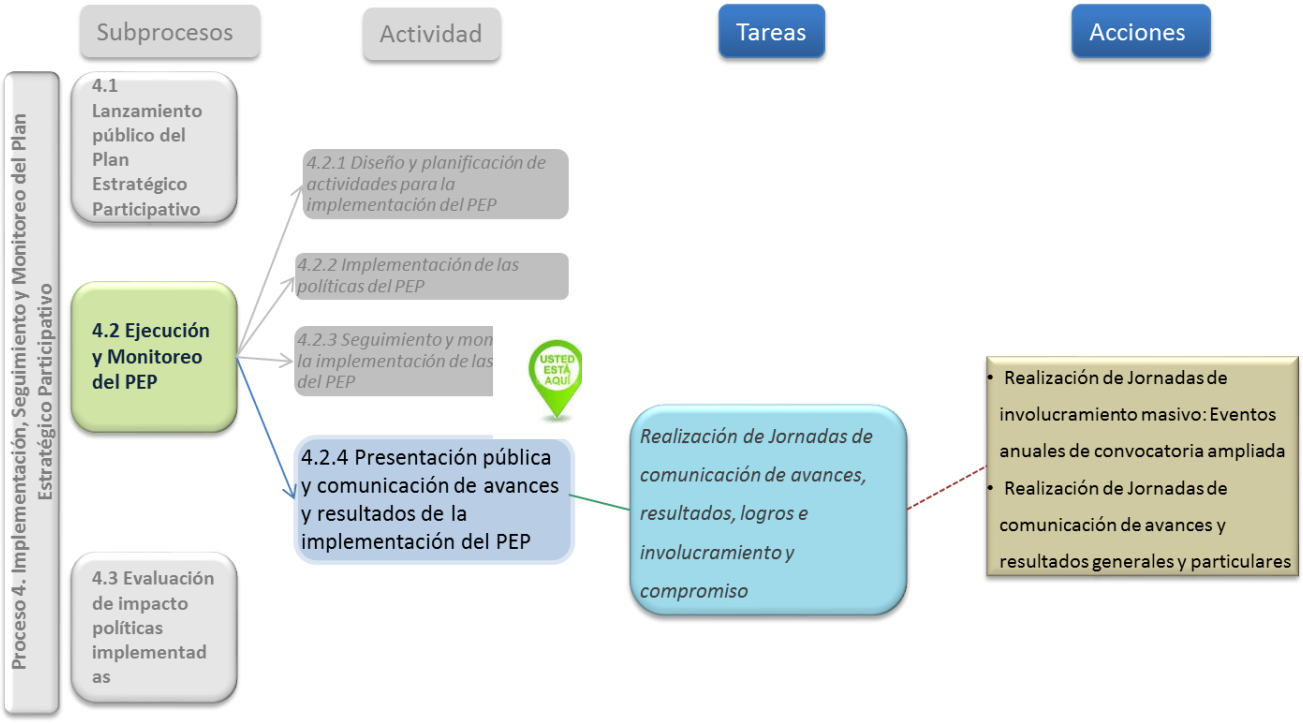
Área (1)	2. Consolidación del mercado reasegurador local																
Responsables (2)	------																
									1 de Abril al 30 de Junio de 2014 (20)								
Línea Estratégica (3)	Políticas (4)	Objetivos Específicos (5)	Instrumentos (6)	Actividades (7)	Tareas (8)	Equipo de Trabajo (9)	Recursos (10)	Indicadores de éxito (11)	Tiempo estipulado de realización de la tarea (12)	¿Se realizó la tarea? (13)	¿Se realizó la tarea en el tiempo previsto? (14)	¿Alcanzó el indicador de éxito? (15)	Comentarios, justificaciones observaciones (16)	Reformulación de la Planificación (17)	Reprogramación de Tiempos (18)	Comentarios Adicionales (19)
Consolidación del mercado asegurador y reasegurador local	Incremento de la capacidad de retención del riesgo por parte de las reaseguradoras en Argentina	Incremento de la retención por Reaseguradora del 15% al 40% del riesgo.	Sinnensup Reaseguros	Solicitud de información de reaseguros y retrocesión al mercado	Elaboración de Comunicación (2ª solicitud de información)	AB	normativo-legales-comunicacionales	Dictado de la Comunicación.	Marzo a Abril 2014	SI	SI	SI (100%)	El 04/04/2014 se dictó la Com. 3963	Se incorporó nueva tarea		
					Análisis de la información sobre la 2ª solicitud	AC	humanos - información	Elaboración de informe	Abril a Junio de 2014	SI	SI	SI (100%)		Se incorporó nueva tarea		
			Sinensup - Información estadística	Especificar el calculo de retención de primas que deben efectuar las reaseguradoras para medir su nivel de retención	Planteo de distintas alternativas de calculo para asociar retención a riesgo	DN	humanos - información	Proyecto de Resolución	Febrero a Junio de 2014	SI	SI	SI (100%)	El 12/06/2014 se dictó la Resolución 38411	Se incorporó nueva actividad		
				Proponer incremento de la exigencia de retención de prima por ramo.	Análisis siniestralidad por ramo / por Cía.	CN, CM, DD	humanos - información	Elaboración de informe interno para análisis de la Subgerencia de Reaseguros	Enero a Abril de 2014	SI	SI	SI (100%)				
					Elaboración propuesta normativa sobre diferentes requerimientos de retención según el ramo		normativo-legales-comunicacionales	Proyecto de Resolución	Abril a Junio de 2014	Parcialmente (40%)	Parcialmente (40%)				Abril a Septiembre de 2014	

Fuente: PlaNeS

En el caso de la SSN, el lector podrá consultar el ***Anexo 4.6 Informe de monitoreo del PlaNeS período diciembre 2012 a marzo 2015*** y en el ***Anexo 4.7 informe síntesis del mismo período.***

4.2.4 Presentación pública y comunicación de avances y resultados de la implementación del PEP

Gráfico 4.17 Despliegue de la Actividad 4: Presentación pública y comunicación de avances y resultados de la implementación del PEP



Fuente: Elaboración propia

Tenga en cuenta que…

- La comunicación e información del desempeño logrado es necesario para el alcance de mayores niveles de compromiso e involucramiento por parte de los actores internos y externos al sector/organización que participan en la implementación del PEP.

- Los avances y logros que se van a transmitir, deben provenir de los datos arrojados por el *programa de seguimiento y monitoreo*. Su comunicación debe ser fluida y permanente, en periodos regulares y focalizada en los aspectos claves de la gestión con mensajes simples, directos y verificables.

4.2.4.1 Realización de jornadas de comunicación de avances, resultados, logros e involucramiento y compromiso

Estas jornadas tienen como propósito presentar públicamente los avances, resultados de gestión y metas alcanzadas por las políticas implementadas en el PEP.

Se espera que la planificación de las mismas incluya una determinada periodicidad en función de los hitos que se desprendan del PEP. En esa línea, se recomienda:

- Jornadas de involucramiento masivo: *Eventos anuales* de convocatoria ampliada
- *Jornadas generales y/o particulares* de comunicación de avances y resultados

a. Realización de jornadas de involucramiento masivo: Eventos anuales de convocatoria ampliada

En función del proceso de seguimiento y monitoreo de la implementación del PEP se sugiere realizar una jornada anual donde se expongan de manera general y particular los avances y los logros realizados al momento y próximos pasos. Estas jornadas pueden ser complementadas con conferencias específicas sobre temas de interés relacionados al sector.

A estas jornadas se podrá invitar a la comunidad en general, es decir, a todos los actores involucrados de manera directa e indirecta con la implementación del PEP.

Para la realización de la jornada, se deberá considerar los aspectos organizativos y logísticos desarrollados en el apartado 2.5 en el *Capítulo Dos*, tales como:

- La elaboración de una presentación de los resultados del periodo analizado mediante de alto impacto conceptual, metodológico y comunicacional.
- Planificación de actividades de la jornada según se ilustra en el gráfico 4.18.

Gráfico 4.18 Esquema de los ejes temáticos de la Jornada de involucramiento masivo

Fuente: Elaboración propia

- Dada la complejidad de la información a presentar, se sugiere:

  - Anticipar el armado de las exposiciones, separando la presentación de los logros generales a cargo de la máxima autoridad de la organización que impulsa el PEP y/o director del proyecto, de las exposiciones de resultados particulares a cargo de los responsables de área y sus equipos.

  - Realizar un cronograma de trabajo para la preparación en simultáneo de los responsables de llevar adelante las mismas.

  - Que el equipo central del PEP trabaje con los responsables de las áreas en relación a tres ejes:

    ✓ Preparación de la presentación del área tomando en cuenta los avances, logros y resultados de gestión más relevantes en el periodo.

    ✓ Diseño de la dinámica para la exposición (presentación a cargo de una sola persona, exposición compartida entre varios oradores, con participación de los asistentes, etc.)

    ✓ Selección y desarrollo de las herramientas que funcionarán como soporte visual/didáctico para facilitar la exposición oral durante la Jornada (Banners, video, demo, presentaciones, prezi, etc.)

- Definición y diseño de los contenidos para la/s publicación/es.

Dado que estas jornadas marcan un hito en la historia de la implementación del PEP, se sugiere realizar una publicación para cada aniversario.

Se recomienda pautar previamente los tiempos, recursos humanos y materiales necesarios para llevar adelante la tarea con éxito. En el *modelo 4-W*, se exhibe un esquema de presentación del contenido de una publicación anual.

Modelo 4-W.. Esquema de contenido de publicación anual

Esquema de contenido de publicación anual	
Autoridades - Equipos de trabajo internos y externos participantes	
Prólogo	
Índice	
Introducción	
Capítulo 1	**La construcción del Plan Estratégico Participativo**
	Fundamentos del Plan
	La lógica metodológica y la lógica participativa del PEP
	Breve recorrido de la historia de vida del PEP
Capítulo 2	**La implementación del Plan Estratégico Participativo**
	Los pasos de la implementación del PEP
	Espacios participativos
	Participación de actores en la implementación
Capítulo 3	**Los logros y avances del periodo**
	Áreas de trabajo PEP ▪ Visión, Misión del área ▪ Políticas formuladas por el PEP componentes y despliegue en sus principales elementos, tanto en contenidos como en tiempos de implementación y puesta en marcha. ▪ Estructura organizacional interna ▪ Resultados de gestión: avances/logros alcanzados del periodo ▪ Beneficios y/o impacto en el Sector de las acciones realizadas ▪ Próximos pasos
	Mesas de trabajo PEP ▪ Cantidad de reuniones realizadas ▪ Participantes (cantidad y organizaciones) ▪ Modalidad y desarrollo de trabajo en la mesa: temas abordados, instrumentos diseñados y puestos en marcha, principales aportes relevados de los actores, conclusiones y compromisos arribados, entre otros.
	Principales conclusiones

b. Realización de jornadas de comunicación de avances y resultados generales y particulares

Si bien estos espacios de comunicación comparten muchos aspectos en común con los eventos anuales anteriormente descriptos, estas jornadas se caracterizan por:

- Pueden desarrollarse en forma trimestral o semestral.
- Posibilitan focalizar una parte específica del sector, acotar un grupo específico de actores, entre otros.
- Convocan menor cantidad de participantes, dado que se busca una participación activa de los asistentes.
- Tienen como fin comunicar logros específicos que sean de interés difundir.
- Pueden divulgar material en relación a la/s temática/s específica/s de la jornada.

Producto final esperado

- ☑ Avances y resultados de la implementación del PEP informados y difundidos.
- ☑ Jornadas de presentación y comunicación de avances y resultados realizadas.

NUESTRA EXPERIENCIA

El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

La nueva etapa de implementación de políticas formuladas por el PlaNeS se gestionó a través del funcionamiento de las áreas de trabajo, en base al desarrollo de distintas actividades participativas que pusieron de manifiesto el compromiso permanente de los actores, mediante el aporte de propuestas que enriquecieron el proceso de construcción conjunta.

Para ver en detalle las actividades principales, el lector deberá dirigirse al ***Anexo 4.8 Jornadas de comunicación de avances, resultados, logros, involucramiento y compromiso del PlaNeS.***

4.3 Evaluación de impacto de las políticas implementadas

La OCDE señala que la evaluación se refiere fundamentalmente a realizar "*una apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, de su puesta en práctica y de sus resultados cuyo propósito es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo [⋯] y deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes*" (OCDE, 2010, p 22).

Por tanto, la evaluación implica una actividad inherente a todo el proceso de políticas públicas. Dada la complejidad de la acciones intervinientes en un proceso de evaluación de políticas públicas en la presente publicación solamente se abordarán acciones vinculadas a la mejora continua del proceso de implementación del PEP.

La tarea de evaluación servirá para verificar el alcance del logro de los objetivos planteados, revisar el diseño original, aprender de la experiencia y diseñar nuevas políticas y proyectos, generando un proceso de reajuste y reinicio del ciclo de implementación del plan.

Para realizar la evaluación es conveniente elaborar un informe periódico que incluya un análisis e interpretación de la información proporcionada por el tablero de monitoreo. Para su elaboración se podrán tener en cuenta diferentes criterios que deberán ser definidos por la Unidad Central del PEP. Se sugiere tener en cuenta los siguientes criterios de :

- Eficacia.
- Eficiencia.
- Efectividad.
- Ejecución de procesos y métodos.
- Grado en que las políticas han permitido cerrar las brechas entre la situación inicial y las metas propuestas.
- Grado de impacto positivo o negativo de las políticas sobre el desarrollo de acciones en el sector.
- Grado en que los resultados de los planes de acción llevados a la práctica requieren ajustes de recursos humanos, económicos, plazos, etc.
- Grado de desempeño de áreas y procesos y mejoras en los procedimientos llevados adelante por la organización.
- Existencia de cambios no previsibles en el contexto y evaluación de acciones que deban ser adaptadas a nuevas circunstancias.
- Cambios de procedimientos requeridos e impacto sobre la organización.

Finalizada la evaluación y elaborado el informe, el mismo deberá ser posteriormente validado por las autoridades y el consejo consultivo gerencial, quienes definirán si se publicará, así como su forma y destinatarios de difusión.

Corolario, reflexiones, cerrando ciclos abriendo otros …

Como hemos observado a lo largo de estas páginas la implementación del Planeamiento Estratégico Participativo (PEP) no es una actividad simple, por la cantidad de actores, instancias, fases, recursos, etapas que se requieren.

Los lectores encontrarán agendas, jornadas, instrumentos y diversas herramientas que podrán ser utilizadas total o parcialmente. Como también podrán modificar y adaptar los productos a los requerimientos de las organizaciones donde vayan a desarrollar estas actividades. El tema que debe quedar claro es que para todo accionar que se quiera implementar es necesario un modelo conceptual y metodológico que contemple la propuesta.

Si algo caracteriza al PEP es la flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes, armamos estrategias y documentos vivos que se van construyendo, reconstruyendo y deconstruyendo. Mejora continua es parte de nuestro *leit motiv* en la elaboración de esta tecnología.

Construimos prototipos evolutivos que permiten a los diseñadores e implementadores y a los actores en general tener una comprensión cabal de todos los pasos de la planificación a esta en los más minúsculos detalles, información que muchos autores y consultores retacean es puesta a la vista de todos para tomar, modificar o descartar, pero abierta a todos.

Como la participación es un eje central en nuestra actividad, instamos a aquellos que han leído estas hojas a comentar, criticar, aportar, divulgar o compartir estos marcos y experiencias como parte de una nueva forma de encarar el conocimiento para de esta manera también ir generando una visión compartida del Planeamiento Estratégico Participativo.

Bibliografía

Adam, S. y Kriesi, H. (2010).El enfoque de redes, en Sabatier, Paul A. ed. *Teorías del proceso de las políticas públicas*. 1a ed. Buenos Aires: Proyecto de Modernización del Estado, Buenos Aires.

Aguilar Villanueva, L. (1993). Estudio introductorio y Edición. En Aguilar Villanueva (Ed.), L*a implementación de las políticas.* México: Editorial Porrúa.

Ander Egg, E. (1995). *Introducción a la planificación.* Buenos Aires, Argentina: Editorial Lumen.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica.* Barcelona, España: Editorial Gesbiblo SL.

Aramayo, O. (2006). *Manual de planificación estratégica,* Universidad de Chile, Instituto de la Comunicación e Imagen, Santiago de Chile.

Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el Sector Público*. ILPES/CEPAL: Santiago de Chile.

Ausubel, D.P. (1968). *Educational Psychology: A cognitive view.* New York, Holt, Rinehart & Winston.

Ausubel, D.P. y Robinson, F.G. (1969). *School Learning: An introduction to educational Psychology.* New York: Holt, Rinehart & Winston.

BID (Banco Interamericano de Desarrollo) 2006 La política de las políticas públicas. Progreso económico y social en América Latina. Washington DC: BID/David Rockefeller Center for Latin American Studies/Harvard University/Planeta.

Banco Interamericano de Desarrollo (2011). *Curso de Gestión por resultados para el desarrollo en Gobiernos sub-nacionales. Módulo 2: La planificación orientada a resultados*. Copyright

INDES: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado en: https://courses.edx.org/courses/course-v1:IDBx+IDB1x+2015_3T/pdfbook/0/.

Banco Interamericano de Desarrollo (2011). *Curso de formulación de proyectos. Módulo 3: Herramientas para la gestión de proyectos.* Recuperado en: http://courses.edx.org/courses/course-v1:IDBx+IDB6x+2015_T2/pdfbook/0/.

Bañón, I. y Martínez, R. (2002). *La evaluación de la acción y de las políticas públicas.* Madrid, España: Ed. Díaz de Santos.

Barzán, V. (2006). En Aramayo, O. *Manual de Planificación Estratégica*; Instituto de Comunicación e Imagen. Universidad de Chile.

Belmartino S., (1998). *Nuevo rol del estado y del mercado en la seguridad social argentina*. Ponencia XXI Congreso Internacional de la Latin American Studies Association, Chicago,´Illinois.

Bendlin, C. (2005). Curso de Planificación Estratégica. Recuperado: http://www.cicoam.org.py/materiales/modulo2/Planificaci%F3n%20y%20Administraci%F3n%20Financiera.ppt.

Bouckaert G. y Pollit C. (2011). *Public Managment Reform: A comparative Analysis – New Public Management, Governance and New Weberian State.* Third Edition. Oxford: Oxford University Press.

Boyatzis, R. (1982). *The competent manage.* Nueva York, Estados Unidos: Ed. John Wiley & Sons.

Cobb, R., Ross, J.k. y Ross, M.H (1976). Agenda Building as a comparative political process. American Political Science Review / Volume 70 / Issue 01 / March 1976, pp 126-138. DOI: http://dx.doi.org/10.1017/S0003055400264034 (About DOI.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* México DF, México: Pearson Educación.

Ministerio de Hacienda del Gobierno de Chile, Dirección de Presupuestos. (2003). *Guía Metodológica de Planificación Estratégica en los Servicios Públicos.* Santiago de Chile.

Diccionario Colegiado Merriam-Webster (10ª ed.).(1993). Springfield, MA: Merriam-Webster .

Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional (2002). *Planeamiento Estratégico.* Buenos Aires, Argentina: Ossorio, A.

DORAN, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review 70*, (11), pp. 35-36.

Evoli, J. (2005). *Planeación Estratégica.* Barcelona, España: Editorial Norma.

Felcman, I. (2011). *Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del "Big Bang Paradigmático*". Buenos Aires, Argentina: Editorial Planeta.

Felcman, I. (1992). *Reforma del Estado*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Galerna.

Felcman, I., Blutman, G. y Azcorra, A. (2012). *Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial Participativo y Federal 2010-2020. (PEA^2).* Centro de Investigaciones en Administración Pública. Año 3, Nro.2., Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires, Argentina.

Felcman, I. 2016. Nuevos Modelos de Gestión Pública: tecnologías de gestión, cultura y liderazgo después del big bang paradigmático. Buenos Aires. Tesis de Doctorado sin editar.

Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas.* México: McGraw Hill.

Fuentes, F., Goyburu, M. L. y Kosakoff, B. (2007). *La responsabilidad social empresaria: Sólo un discurso?* CEPAL/PNUD. Santiago de Chile.

Gareth, M. (1998). *Paradigmas, metáforas y resolución de problemas en la Teoría de la Organización.* Estados Unidos: SAGE Publications.

Graglia, J.E. (2012). *En la búsqueda del bien común. Manual de políticas públicas.* Buenos Aires, Argentina. Konrad Adenauer Stiftung.

Hax, A. y Majluf, N. (1996). *Gestión de empresa: con una visión estratégica.* Santiago de Chile. Chile: Domen.

Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E. (1992). *Administración & Estrategia. Teoría y práctica.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Machi.

Huertas F. (2006). Planificar para gobernar: El método PES. Entrevista a Carlos Matus. 1ra. ed., Buenos Aires, San Justo: Universidad Nacional de La Matanza.

Jordana, J. (1995). El análisis de los policy networks: ¿una nueva perspectiva sobre la relación entre políticas públicas y Estado? . *Gestión y análisis de políticas públicas*. *3,77-89*. España.

Kalra, A. (2011). El seguro en los mercados emergentes: motores del crecimiento y de la rentabilidad, *Sigma, 5,* New York: Swiss Reinsurance Company Economic Research and Consulting.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning*. Englewood Cliffs. New Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall.

Koontz, H., Weihrich H. y Cannice, M. (2008). *Administración: una perspectiva global y empresarial.* México D.F., México: Mc Graw Hill.

Krieger, M., Azcorra,A., Blanco,P.,Blutman, G., Bonifacio, J.Dellasanta, A., y otros.(2013). *Estado y administración pública. Perspectivas para el estudio de políticas e instrumentos de gestión pública.* Buenos Aires, Argentina: ERREPAR S.A.

Lafuente J. (1996). *Cuadernos de Dirección Estratégica y Planificación.* México: Editorial Díaz De Santos.

López, A. (2007). Indicadores de gestión para el monitoreo de las políticas de modernización en el sector público: revisión teórica y propuesta para su elaboración. *Desarrollo Institucional y Reforma del Estado 71*, 2ª Edición. Buenos Aires, Argentina.

Lowi, T. J., (1972). System of policy, politics and choice. *Public Administration Review*. *32,* 4, pp. 298-310.

Macchiarola de Sigal, V. (2006). *Enfoques de planeamiento y racionalidad de la acción*. Artículo elaborado en el marco del Curso de Posgrado "Epistemología de las Ciencias Sociales". Universidad de Río cuarto

Mant, A. (1996). Listos para el trabajo. La movilización del talento para manejar el nuevo mundo. En: *Manejo de lo desconocido. Creando nuevos futuros*. Richard Boot; Jean Lawrance, John Morris, Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno*, Santiago de Chile, Chile: Fundación Altadir.

Matus, C. (1993). *Guía de análisis teórico, Seminario de Gobierno y Planificación, Método PES.* Caracas, Venezuela: Fundación Altadir.

Matus C. (2000). *Teoría del juego social*. Caracas, Venezuela: Fundación Altadir.

Matus, C. (2007 a). *Método Altadir de Planificación Popular (MAPP).* 1ª Edición. Buenos Aires, Argentina: Lugar Editorial.

Medina Vázquez, J. y Ortegón, E. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. *Serie Manuales*, *51*, ILPES /CEPAL. Santiago de Chile.

Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico.* México D. F: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Mokate, K. M. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?* Washington D. C., Estados Unidos, INDES. BID.

Ortegón, E., Pacheco, F. y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.* Santiago de Chile, ILPES /CEPAL.

Osborne, D., Gaebler, T., (2002).*La reinvención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. (7ª Edición). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Oszlak, O. (1994). Estado y sociedad: las nuevas fronteras. En Kliksberg (Ed.), *El rediseño del perfil del Estado*, México: Fondo de Cultura Económica.

Oszlak, O. (2009). La implementación participativa de políticas públicas: Aportes a la construcción de un marco analítico. En Belmonte, A. (et. al.): *Construyendo confianza. Hacia un nuevo vínculo entre Estado y Sociedad Civil*, *II*, Buenos Aires, Argentina: CIPPEC y Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia, Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación.

Instituto Nacional de la Administración Pública. (2008). *Glosario de planeamiento estratégico*. Buenos Aires: Ossorio, A.

Paredes Santos, A. y Pérez Coscio, L. (1994). Planificación Estratégica de Organizaciones No Gubernamentales. *Cuadernos de Trabajo n°2*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones FICONG.

Pichardo Muñiz, A. (2013). Advances in strategic planning of the public sector in Latin America and the Caribbean: Balance and Perspectives*. Index Copernicus Journal*, *1*, 60-78.

Porter, M., (1993). *Estrategia Competitiva*, México, D.F., México: CECSA,

Prats Catalá, Joamn,(2006), "Veinte años de Modernización Administrativas en los países de la OCDE. Lecciones aprendidas", Seminario Internacional sobre Modernización del Estado, Buenos Aires, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires, Argentina.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*, New York, USA: One United Nation Plaza.

República Argentina. Instituto Nacional de la Administración Pública. Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional (2008). Glosario de Planeamiento Estratégico. Buenos Aires. Argentina.

República Argentina. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, (2011). *Documento de Proyecto. Versión 3. Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial*, Buenos Aires. Argentina: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

Repetto, F. (2002). *Los actores de la política social*. Washington, D.C: Mímeo.

Sandoval Escudero, C. (2014), Métodos y aplicaciones de la planificación regional y local en América Latina, *Serie Desarrollo territorial, 17,(2),* CEPAL, Santiago de Chile.

Servicio Nacional de Calidad Agroalimentaria, (2014), *Organización institucional matricial. Una propuesta para el cambio, Plan Estratégico 2015 -2020*, Buenos Aires, Argentina.

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.

Schoemaker, P. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review/Winter, 36,2*, Cambridge, USA: Massachusets Institute of Tecnology.

Schwartz, S. H. (2002). Existen Aspectos Universales en la Estructura y Contenido de los Valores Humanos? In Ros y Gouveia (Eds.), *Psicología Social de los Valores: Desarrollo teóricos, metodológicos y aplicados*, 50,19-45.

Suarez, F. y Felcman, I. (1974). *Tecnología y organización.* Buenos Aires, Argentina: Ed. El Coloquio.

Subirats, J., Varone, F. y Larrue, C. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas.* Barcelona, España: Editorial Ariel S.A.

República Argentina. Subsecretaría de Gestión y Empleo Público (2014). *Documento conceptual metodológico. Lineamientos de Política y Metas 2015*. Buenos Aires, Argentina.

República Argentina. Superintendencia de Seguros de la Nación (2011). *Evolución del mercado asegurador argentino*, Buenos Aires, Argentina.

República Argentina. Superintendencia de Seguros de la Nación (2012 a). *Documento conceptual metodológico. Plan Nacional Estratégico del Seguro 2012-2020.* Buenos Aires, Argentina.

República Argentina. Superintendencia de Seguros de la Nación (2012 b). *Plan Nacional Estratégico del Seguro 2012-2020.* Buenos Aires, Argentina.

República Argentina. Superintendencia de Seguros de la Nación (2013). *A un año de la implementación del Plan Nacional Estratégico del Seguro.* Buenos Aires, Argentina.

Staib D., (2011). World Insurance in 2010. *Sigma, 2,* New York: Swiss Reinsurance Company Economic Research and Consulting.

Strauss, Anselm y Corbin, Juliet (2002), B*ases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Bogotá. Colombia. (2a. ed.).CONTUS-Editorial Universidad de Antioquia.

Taleb, N. (2009). *El cisne negro. El impacto de lo altamente improbable*, Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Tamayo Sáez, M. (1997). *El análisis de las políticas públicas.* Instituto Universitario Ortega y Gasset. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.

Tzu Sun, (2009). *El arte de la guerra.* México DF, México*:* Gaia Ediciones.

Watzlawick, P., Helmick Beavin, J., Don D., (1985). *Teoría de la comunicación Humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona, España: Editorial Herder.

ANEXOS

El lector encontrará los anexos que se listan más abajo en la siguiente dirección:

http://www.economicas.uba.ar/institutos_y_centros/ciap/

Anexos del capítulo 2

2.1 Documento del proyecto PlaNeS

2.2 Documento del proyecto PEA

2.3 El Caso del Programa de Modernización de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación

2.3.1 El Libro De Las Comisiones Legislativas - Trabajo Práctico Final Del Taller - Análisis Estratégico De La Producción Legislativa (1983-2013)

2.3.2 Aportes al Programa de Modernización

2.3.3 Relevamiento competencias, valores y recursos

2.3.4 Cuadernillo Factores Críticos, Soluciones

2.3.5 Caja de Herramientas

2.3.5.1. Programa de Modernización

2.3.5.2. Eventos y Actividades realizadas

2.3.5.3. Anexo I (Listado de Universidades)

2.3.5.4. Anexo II (Documento Síntesis)

2.3.5.5a. Anexo III (Sistematización evento San Pedro)

2.3.5.5b. Anexo III (Sistematización evento San Pedro)

2.3.5.5c. Anexo III (Sistematización evento San Pedro)

2.3.5.6. Cuestionario de Valores

2.3.5.7. Hoja de Ruta del 8-6 al 4-7

2.3.6 Informe post actividad

Anexos del capítulo 3

3.1. Dirección Estratégica construcción de la versión preliminar - Instrumento 1 Visión

3.2 Dirección Estratégica construcción de la versión preliminar. Instrumento 5 Fines y Objetivos Estratégicos

3.3. Dirección Estratégica construcción de la versión preliminar. Instrumento 5 Fines y Objetivos Estratégicos

3.4. El caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación. Dirección Estratégica - Elaboración de la versión final

3.4.3.1 Paso 1 Material de consulta

3.4.3.2 Cuadernillo Visión Foro Económico

3.4.3.3 Cuadernillo Visión Foro Institucional

3.4.3.4 Cuadernillo Visión Foro Social

3.4.3.5 Cuadernillo Visión Foro Científico tecnológico

3.4.3.6 Cuadernillo Misión Foro Económico

3.4.3.7 Cuadernillo Misión Foro Interinstitucional

3.4.3.8 Cuadernillo Misión Foro Social

3.4.3.9 Cuadernillo Misión Foro Científico tecnológico

3.4.3.10 Cuadernillo Rol del Estado Foro Económico

3.4.3.11 Cuadernillo Rol del Estado Foro Interinstitucional

3.4.3.12 Cuadernillo Rol del Estado Foro Social

3.4.3.13 Cuadernillo Rol del Estado Foro Científico tecnológico

3.4.3.14 Cuadernillo Valores Foro Económico

3.4.3.15 Cuadernillo Valores Foro Interinstitucional

3.4.3.16 Cuadernillo Valores Foro Social

3.4.3.17 Cuadernillo Valores Foro Científico tecnológico

3.4.3.18 Cuadernillo Fines Estratégicos, Objetivos e indicadores Foro Económico

3.4.3.19 Cuadernillo Fines Estratégicos, Objetivos e indicadores Foro Interinstitucional

3.4.3.20 Cuadernillo Fines Estratégicos, Objetivos e indicadores Foro Social

3.4.3.21 Cuadernillo Fines Estratégicos, Objetivos e indicadores Foro Científico tecnológico

3.5. El Caso del Ministerio de Agroindustria de la Nación - Elaboración de la versión final de la Dirección Estratégica

3.5.1 Dirección Estratégica Anexo A1

3.5.2 Dirección Estratégica Anexo A2

3.5.3 Dirección Estratégica Anexo B

3.6. Instrumento de trabajo Escenarios futuros más probables y situación actual del Sector Seguros en general

3.7. Compendio de anexos para el Instrumento de trabajo Escenarios futuros más probables del Sector en general en el caso del Ministerio de Agroindustria

3.8. Elaboración de la versión final de Escenarios, situación actual y F.O.D.A. en el caso SSN

- 3.8.1 Cuadernillo Escenario Foro Económico
- 3.8.2 Cuadernillo Escenarios Foro Social
- 3.8.3 Cuadernillo Escenarios Foro Interinstitucional
- 3.8.4 Cuadernillo Escenarios Foro Científico tecnológico
- 3.8.5 Cuadernillo Situación Actual Foro Científico tecnológico
- 3.8.6 Cuadernillo Situación Actual Foro Económico
- 3.8.7 Cuadernillo Situación Actual Foro Social
- 3.8.8 Cuadernillo Situación Actual Foro Interinstitucional

3.9. Elaboración de la versión final de los Escenarios futuros más probables, situación actual y matriz F.O.D.A.

- 3.9.1 Escenarios Tendencias Globales
- 3.9.2 Escenarios Situación Actual y F.O.D.A. Anexo A1
- 3.9.3 Escenarios Situación Actual y F.O.D.A. Anexo A2
- 3.9.4 Escenarios Situación Actual y F.O.D.A. Anexo B1
- 3.9.5 Escenarios Situación Actual y F.O.D.A. Anexo B2

3.11 Cuadernillo Metas - foro Interinstitucional y Económico

3.10 Elaboración de las metas y las brechas del PEP del caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

3.12 Elaboración de la versión final de Metas y Brechas en el caso de la Superintendencia de Seguros de la Nación

3.13 Techos Productivos

3.14 Valor Agregado

3.15 Brechas y Metas Anexo A

3.16 Brechas y Metas Anexo B

3.17 Elaboración de la versión final de las Metas y Brechas en el caso del Ministerio de Agroindustria y el efecto PEA

3.18 Cuadernillo de aportes a las Políticas – PlaNeS

3.19 Elaboración de la versan final de las Políticas, Programas y Acciones en el caso Superintendencia de Seguros de la Nación

Anexos del capítulo 4

4.1 Libro Plan Nacional Estratégico del Seguro 2012-2020

4.2 Matriz de despliegue anual de metas del PlaNeS

4.3 Políticas priorizadas que integran las áreas de trabajo PlaNeS

4.4 Seminario de difusión de la programación para implementar el PlaNeS

4.4.1 Material de trabajo para Seminario de Difusión - Implementación PlaNeS

4.4.2 Programa El seguro va a la Escuela

4.5 Implementación del PlaNeS - Las áreas y las mesas de trabajo

4.6 Informe de monitoreo del PlaNeS período diciembre 2012 a marzo 2015

4.7 Informe síntesis de monitoreo del PlaNeS período diciembre 2012 a marzo 2015

4.8 Jornadas de comunicación de avances, resultados, logros e involucramiento y compromiso del PlaNeS

4.8.1 Libro “A un año de la implementación del PlaNeS”. Octubre 2013

Desde la instalación del paradigma weberiano y su modelo de gestión burocrático y, más aún, con posterioridad a los procesos de reforma del Estado, se ha vuelto a poner en discusión el rol del Estado en la formulación e implementación de políticas públicas, cuestionando la capacidad del mismo y poniendo énfasis en la necesidad de una reconstrucción institucional sobre nuevas bases. Hemos denominado a esta nueva forma de ver y pensar lo público: el big bang paradigmático.

Sin embargo, el abordaje no es unidimensional, dado que son múltiples las variables que intervienen en esta nueva visión. Entre ellas se encuentran, entre otras, las ideas de gobernabilidad, gobernanza, participación social, desarrollo, así como también y en un orden más concreto, las diferentes tecnologías de gestión pública que podrían contribuir a aumentar los niveles de capacidades para la gestión estatal.

Teniendo en cuenta la complejidad que caracteriza cada una de estas cuestiones, es objeto de este trabajo proponer al lector el abordaje de todas ellas a partir de conceptos, ideas, metodologías e instrumentos junto con el aporte de tres experiencias en organismos públicos de Argentina (Honorable Cámara de Diputados de la Nación, Superintendencia de Seguros de la Nación y Ministerio de Agroindustria de la Nación), en los cuales se ha planificado la actividad sectorial mediante una tecnología de gestión denominada planificación estratégica participativa.

El libro desarrolla conceptos, métodos e instrumentos basados en procesos ordenados y sistemáticos de sucesivos pasos. Todo ello, tuvo la virtud de poner en juego en los tres casos mencionados, no sólo la voluntad de actores reales y concretos para interaccionar colectivamente en ámbitos que generaron confianza y visión compartida de futuro, sino también, la acción efectiva y eficaz del Estado que, con mejora de sus capacidades iniciales, dialogó activamente con todos los actores sociales y del mercado, articulando intereses sectoriales para alcanzar una visión colectiva de futuro construida participativamente.

El Estado como expresión institucionalizada de la voluntad popular, el Mercado como generador básico de riqueza y la Sociedad como beneficiaria última de estos emprendimientos, pueden hoy exhibir con orgullo proyectos compartidos de futuro que fueron fruto del rigor metodológico, combinado con la inteligencia, la madurez y la voluntad de construir colectivamente un país mejor.

Universidad de Buenos Aires
UBA fce ECONÓMICAS
Facultad de Ciencias Económicas
Centro de Investigaciones en Administración Pública - CIAP