



**PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO**

**PROYECTO REGIONAL DEL PNUD  
PNUD-DRALC**

**FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE GESTION PARA LA  
GOBERNABILIDAD DEMOCRATICA  
SISTEMA DE INFORMACION Y GESTION PRESIDENCIAL**

**S I G O B**

---

## EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN PARA LA CONDUCCION POLITICO INSTITUCIONAL

*Gobernar también se trata de la gerencia de acciones que, para que lleguen a ser efectiva, exige previamente que quienes la ejecuten conozcan el estado de la situación en que se ha de llevar a cabo, determinen la metas a alcanzar, tracen la estrategia que conduzca a ella de la manera más segura, rápida, directa y conveniente y dispongan cuantos medios y recursos sean necesarios para alcanzarla en democracia.*

*(Pierre Vigier, Gobierno y Gobernabilidad, 2002).*

El proyecto regional del PNUD de "Gestión para la Gobernabilidad" ejecuta proyectos de modernización de las técnicas de gestión de la alta dirección de los ámbitos de conducción político institucional de los Países de la Región: Presidencias de la República, Ministerios, Gobernaciones, Alcaldías, Prefecturas o Intendencias, en adelante les denominaremos Titulares.

**Este documento ha sido escrito para su lectura por parte de los miembros de dichos gabinetes.**

En los años de experiencia del proyecto regional del PNUD, se ha llegado a la conclusión que las funciones del gobierno, obedecen de manera importante a cuatro tipos de acción, que llamaremos gubernamentales: la acción normativa, la acción técnico-administrativa, la acción política directa y la acción comunicacional. Para el soporte de estos cuatro medios de acción, se han desarrollado enfoques, métodos de trabajo, líneas de procesos, software, módulos de capacitación y técnicas de implementación institucional, conjunto al cual denominamos *Sistemas de Trabajo*.

Cada uno de los *Sistemas de Trabajo* han sido desarrollados cuidando favorecer que la **acción gubernamental** se realice bajo diversas características que propicia nuestra organización, transparencia interna y externa para la claridad de la decisión, altos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad (para en base a ello se revise de manera permanente los modelos de trabajo), altos niveles de interacción interna y externa con actores; planeamiento y prospección de la acción para la programación y gestión de las estrategias; y finalmente cuidando que la acción se apegue al estado de derecho.

La gobernabilidad democrática requiere de instituciones que sean internamente más eficaces, eficientes y sobre todo más transparentes, de un sistema de relaciones internas y interinstitucionales que sean abiertas, permanentes y menos mediatizadas entre el gobierno y la sociedad, que fortalezcan los nexos de cooperación para alcanzar las necesarias metas de transformación. Ello no podrá lograrse sólo con cambios en los marcos jurídicos y en las políticas, sino también a través de transformaciones radicales en los métodos, los procesos de trabajo, los medios técnicos, las formas organizativas y los recursos humanos asociados a aquellas esferas de gobierno que por definición constitucional deben no sólo cumplir con las promesas contenidas en sus respectivos programas de gobierno de la fase electoral, sino al tiempo deben cumplir y hacerlas cumplir bajo la constitución y las leyes.

*Los Sistemas de Trabajo del SIGOB orientan el proceso de fortalecimiento de la capacidad de programación y gestión estratégica y operacional de la alta dirección gubernamental con el objetivo de contribuir a la generación o mantenimiento de condiciones de gobernabilidad democrática, exigidos así por la necesidad de actualizar el sistema de relaciones del estado con la sociedad de manera permanente, transparente, y atrayendo la participación ciudadana en eventos cada vez más interactivos, en los cuales la institución comparta el ámbito de decisiones públicas.*

---

# LA OFERTA CORPORATIVA DEL PNUD EL SISTEMA DE INFORMACION Y GESTION ESTRATEGICA Y OPERACIONAL SIGOB

El proyecto regional ha desarrollado, en base a su trayectoria en varios proyectos nacionales en las esferas del Poder Ejecutivo, una oferta de Sistemas de Trabajo para el soporte a diferentes áreas de gestión, las metodologías (o *Sistemas de Trabajo*) que se presentan a continuación de manera resumida representan la codificación y sistematización de esa experiencia, en donde estos sistemas han mostrado resultados visibles.

Los *Sistemas de Trabajo* que se describen brevemente a continuación actúan de manera individual o como un sistema integrado de gestión. Todos y cada uno de ellos tienen, enfoques, procedimientos de trabajo, software, módulos de capacitación de recursos humanos y técnicas de implementación que hacen previsible el proceso de cambio de las rutinas de trabajo.

---

## 1. Sistema de Programación y Gestión por Resultados

---

Este Sistema ha sido aplicado al logro de las metas prioritarias del sector, y permite instrumentar para ellas el "blindaje" político necesario para atender con prioridad las necesidades normativas, administrativas, financieras, políticas y comunicacionales de los programas y proyectos priorizados por el Ministerio. En ese sentido el sistema permite incidir en el logro de las metas y resultados, al identificar con bastante precisión el área de intervención política.

El sistema tiene base en un enfoque de programación y gestión por resultados, que parte de la identificación de las metas intermedias, para cada uno de los objetivos señalados como prioritarios por la institución. Para el logro de estos resultados intermedios se programan actividades, se asignan responsabilidades institucionales, tiempos de ejecución, y se reportan alertas o restricciones en caso se presenten.

La elaboración de los reportes de ejecución a cargo de los ejecutores así como la formulación de demandas de intervención de la alta dirección del Ministerio se hacen "on Line", dándole un carácter de realidad y oportunidad al sistema.

El sistema dispone de un mecanismo de control del proceso de ejecución, el cual en función al interés del evaluador, permite el control de gestión de las metas por tipo de acción, por tipo de problemas de ejecución, por el nombre de funcionarios a cargo de actividades y por fechas o periodos de ejecución. Pero sobre todo el sistema permite actuar identificando alertas y restricciones y atendiendo las mismas en distintos niveles de la institucionalidad del Poder Ejecutivo.

---

## 2. Sistema de Programación y Gestión estratégica.

---

Este sistema tiene como base enfoque, métodos de análisis prospectivo y un proceso de trabajo que permiten al nivel central disponer de una *Agenda Política Institucional* que actúe como cuadro estratégico y prospectivo de los asuntos y fechas claves en las que se

---

presenten o puedan existir hechos, situaciones o acciones públicas y privadas, provinciales, nacionales o internacionales que pueden generar o afectar aspectos significativos de la gobernabilidad política, económica y/o social del sector al cual atiende la institución.

Por sus características metodológicas e instrumentales la Agenda Estratégica no es un cuadro o calendario anual pasivo sino que permite con relación a cada uno de los hechos o acontecimientos que han sido incorporados en ella, la programación, gestión y control de acciones político-institucionales preventivas y/o proto-activas a ser desarrolladas por diferentes ámbitos del Ministerio

---

### **3. Sistema de trabajo para las “Relaciones entre el Gobierno-Sociedad”.**

---

#### **3.1. Sistemas de Gestión de las Relaciones Gobierno-Sociedad a través de los medios.**

Este Sistema provee a los responsables de la acción política y comunicacional de la institución, información y reportes sobre las percepciones y los comportamientos de los actores con relación al quehacer institucional.

Por otro lado se tiene una visión permanente del grado de favorabilidad con la cual están siendo construidos actores y temas institucionales, previendo así las percepciones sobre ellos.

#### **3.2. Sistema de Acción Comunicacional.**

El sistema de acción comunicacional es un proceso de trabajo diseñado para convertir la acción del titular de la institución en actos comunicacionales, proyectando así mensajes de avance del trabajo y de pedagogía ciudadana sobre el quehacer gubernamental, esto con el objetivo de establecer un vínculo más estrecho entre los ciudadanos y el gobierno. Además provee un conjunto de servicios de apoyo para los medios de comunicación, ofreciendo archivos históricos de notas de prensa oficial, fotos, videos, etc.

#### **3.3. Sistema de Gestión de la Acción Política Directa**

Este es un sistema de trabajo que tiene como base un enfoque de eficacia participativa, en la formulación, programación, ejecución y seguimiento de las políticas sectoriales. Está basado en una metodología de trabajo que privilegia la socialización de la información y un ordenamiento de las reuniones, que propicien la generación de un espacio de debate ciudadano entre la institución y los actores vinculados a la política sectorial. Así mismo se dispone de mecanismos de control de los acuerdos y compromisos de todas las partes, de manera que progresivamente se logren mutuas confianzas en el proceso de gestión del desarrollo sectorial.

---

### **4. Sistema del Centro de Gestión del Titular**

---

El Centro de Gestión es un sistema compuesto por métodos y procedimientos de trabajo intra e interinstitucionales, orientados a lograr mayores eficacias en la acción política directa del Titular de la institución, al propiciar la reunión de la estrategia institucional con la actividad diaria del mismo.

A partir de este sistema se forma una red de trabajo formada por miembros internos y externos, nacionales y/o internacionales de las instituciones, que de manera interactiva participan en redes locales y remotas, como permanente apoyo a la programación estratégica y gestión operacional diaria de la Agenda personal y los compromisos que del Titular.

Las operaciones son de interacción, de registros, de alertas, agendas, sistema de tareas para el seguimiento de las mismas, archivos de la acción del titular y mecanismos de análisis político de su quehacer, etc.

---

## 5. Sistema de correspondencia y archivos oficiales

---

Este sistema ha sido diseñado para dar soporte a tres tipos de operaciones relacionadas con la correspondencia oficial.

**Operación 1:** Con relación a la correspondencia de origen externo. El sistema soporta todas las operaciones asociadas al registro de entradas, la distribución interna a destinatarios, la redistribución a terceros asignando las mismas instrucciones de trabajo, permitiendo luego el seguimiento de la correspondencia ingresada por los diferentes despachos de funcionarios, la preparación de respuestas, su aprobación y posterior despacho y registro de salidas.

**Operación 2:** El sistema soporta todas las operaciones relacionadas con el procesamiento de la correspondencia que se inicia al interno de la presidencia, el control del proceso y su posterior despacho al exterior y registro de la misma.

**Operación 3:** El sistema tiene incorporado una metodología de organización y uso del Archivo Oficial, la cual permite búsquedas y recuperación multi criterio de documentos archivados, y la recuperación y análisis posterior de todo el proceso de gestión interna de cada uno de los documentos archivados en el mismo.

---

## 6. Tecnologías de información y comunicaciones TIC.

---

La experiencia en diversas instituciones públicas de los países de la región y en especial en aplicaciones reales en procesos de fortalecimiento institucional de Presidencias de la República y Ministerios del Poder Ejecutivo, no sólo han permitido el desarrollo de enfoques conceptuales mediante la sistematización de las mejores prácticas y los avances en la disciplina de la gerencia, si no que también han permitido concretar una oferta de *software* altamente calificado para el soporte de redes complejas de trabajo.

Estas herramientas de alta calidad informática y de comunicaciones, esta en permanente desarrollo y cambio a partir de las sugerencias que hacen los países, sugerencias que una vez evaluadas, diseñadas e incorporadas como una nueva operación en el módulo o en un nuevo módulo de trabajo, no sólo se ofrecen a la institución que hizo la sugerencia y participo en su desarrollo, sino a todos los proyectos en donde ha participado el regional, de manera de tener una red de desarrollo informática viva y a muy bajos costos.

*La oferta del PNUD de "Gestión para la Gobernabilidad", a través de sistemas de trabajo, ha sido considerada por varios Gobiernos como un concepto comprensible en el marco de la cooperación técnica internacional del PNUD: Codificar las prácticas e ir generando productos de alto contenido para el desarrollo democrático.*

---

Miguel Cereceda, Julio 2005  
ATP Regional  
Proyecto Regional del PNUD  
"Gestión para la Gobernabilidad"  
[miguel.cereceda@undp.org](mailto:miguel.cereceda@undp.org)