



América Latina y el Caribe

**SIGOB**

# **OFERTA CORPORATIVA DEL PNUD PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LOS CENTROS DE GOBIERNO**

## **CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CENTRO DE GESTIÓN**

## PRESENTACION

Gracias por tomarse el tiempo de revisar la oferta corporativa del PNUD en materia de gestión de la alta dirección, o Centros de Gobierno, esperamos que la lectura de las principales características de estos módulos que abarcan distintas áreas de la conducción político-institucional, sea de utilidad. Siempre serán bienvenidas nuevas ideas y críticas, esta ha sido la forma con la cual SIGOB se ha hecho sostenible en el tiempo.

El SIGOB es un producto regional del PNUD para América Latina y el Caribe con productos globales, y su objetivo es fortalecer las capacidades de gestión de la alta dirección del Estado para generar y/o mantener las condiciones de gobernabilidad democrática, es así que consideramos que nuestros países no basta una buena gestión, sino que además desde aquí se debe propiciar los espacios de cooperación que hagan sostenible las políticas públicas en el tiempo.

El SIGOB se aplica en la esferas del Centro de Gobierno en el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, y el Poder Judicial, tanto a nivel central como sub nacional y local. El proyecto cuenta con una experiencia de más de 25 años en 20 países, ganada en el trabajo con 14 Presidencias, 6 Gobiernos Sub nacionales y 7 Gobiernos Locales, 4 Cortes Supremas, 2 Fiscalías, 2 Congresos de la República, 28 Ministerios y varias agencias públicas descentralizadas. Hay cerca de 15 mil funcionarios que trabajan en las redes de gestión del SIGOB en la región. El proyecto ha sido evaluado positivamente por entidades externas en los años 2006, 2007/8, en el 2012 y en el 2016.

No hay un modelo de gestión transportable de una realidad institucional a otra, por más que compartamos la misma lengua y similares rasgos culturales en la región, creemos que los problemas locales tienen soluciones locales, que es necesario capitalizar la experiencia nacional, y trabajar con las personas de las instituciones, sin generar unidades de ejecución distintas a ellas, es la única manera de desaprender y aprender, mejorar y generar creativamente nuevas soluciones a los complejos escenarios de gestión de las oficinas presidenciales y de primeros ministros y de altos funcionarios de alta dirección de las distintas esferas de trabajo del Estado. Por otro lado en estos años hemos aprendido a implementar las propuestas metodológicas e instrumentales de gestión, en la menor cantidad de tiempo posible, de manera que el acompañamiento se convierta en el verdadero espacio del trabajo de la asistencia técnica que brinda el equipo del PNUD-SIGOB.

Por estas razones afirmamos que las propuestas de trabajo del SIGOB apelan permanentemente al conocimiento y experiencia nacional, y al de las redes de instituciones que utilizan sus métodos e instrumentos.

## ENFOQUE

Para el SIGOB la gobernabilidad es un método de interacción político-institucional entre el centro de gobierno con: el cuerpo del poder ejecutivo, los otros poderes del Estado, y con una amplia gama de representaciones de la sociedad civil nacional e internacional. El método tiene como propósito lograr los suficientes niveles de asociatividad intra e interinstitucionales que requieren las transformaciones que son necesarias para el desarrollo sostenible, tal cual ha sido expresado en la agenda 2030.

En el estadio de construcción de la institucionalidad democrática en la cual se encuentran nuestros países los actores, incluso los estatales, trabajan bajo premisas, agendas, intereses y aún procedimientos técnicos, y formas de expresión de sus percepciones y demandas diferentes, más aún en estos últimos años en donde al costado de un importante crecimiento económico en la región, coexisten igualmente importantes niveles de desigualdad. Situación compleja que va configurando una inercia de gestión que muchas veces esteriliza la certidumbre de la implementación de políticas públicas e imposibilita los acuerdos necesarios para lograrlos. La capacidad para articular la acción entre actores de manera coherente y consistente en torno a la agenda de transformación, es la única función distintiva de la alta dirección, para ello la información, los métodos e instrumentos que utilizan deben ser permanentemente revisados en función de sus resultados.

Con el objetivo de atender este requerimiento, el SIGOB ha ido renovando sus propuestas de manera permanente, y las mismas otra vez se ajustan a las realidades y circunstancias nacionales.

Un módulo o sistema del SIGOB es a su vez un producto que integra de manera sistémica: a). un enfoque de gestión; b). propuestas y capacidades de adaptación y desarrollo de procedimientos de trabajo; c). instrumentos informáticos que crecen y aprenden de aplicación a aplicación; y d). un mecanismo de implementación ad-hoc, basado en la experiencia institucional.

Para más información por favor contactarse directamente con cualquier oficina del PNUD de la región en el área de Gobernabilidad, o con nuestra oficina en el Hub regional del PNUD en Panamá, o bien visítenos en nuestra pagina web [www.sigob.org](http://www.sigob.org).



# SISTEMA DEL CENTRO DE GESTIÓN- CG AGENDA

Métodos e instrumentos aplicados para la oficina de Presidentes/as, Gobernadores/as y Alcaldes/as, Ministros o directores de Instituciones descentralizadas. De ahora en adelante Jefe/a de Gobierno JG

## 1. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DEL CENTRO DE GESTIÓN

### ¿Qué es el CG?

El CG es un sistema de trabajo que combina métodos, procedimientos e instrumentos informáticos puestos a disposición de los encargados de la agenda y de las relaciones interinstitucionales del Jefe de Gobierno (JG) y está orientado a fortalecer la capacidad de acción ejecutiva de éste en relación a:

- la gestión y evaluación de las solicitudes que recibe su despacho,
  - la programación y gestión de su agenda diaria,
  - la programación y gestión de los acuerdos y compromisos del JG,
  - la programación y control de gestión de las instrucciones que indica el JG.

Para el efecto se establece una red de trabajo con los principales funcionarios del entorno, del antedespacho, sus asesores, secretarios y ministros, y principales embajadores.

El sistema CG facilita la relación entre la agenda estratégica del gobierno y la agenda ejecutiva del JG.

Para que este vínculo sea sistémico se organiza un proceso de trabajo para él “antes,” “durante,” y “después” de la acción ejecutiva del JG.

### ¿Que se desea mejorar con el CG?

El sistema sirve como soporte para mejorar la vinculación entre la Programación Estratégica del Gobierno con la programación y gestión operacional cotidiana del despacho del JG.

Con relación a lo que ingresa al despacho:

- Mejorar los niveles de sistematización de los medios de entrada al Despacho: correspondencia, teléfonos, comunicación verbal, etc. los cuales son portadores de las solicitudes formales e informales de audiencias, invitaciones, requerimientos de intervención, etc.
- Mejorar los niveles de control de calidad de información que ingresa al despacho.

Con relación a la programación de la agenda del JG:

- Proveer mecanismos que permiten establecer prioridades temáticas y temporales de atención en la programación de la agenda diaria y de preparación de carpetas de información de soporte.

Con relación al momento posterior de la acción ejecutiva del JG:

- Mejorar los mecanismos de programación y control de gestión de los acuerdos y compromisos derivados de las acciones ejecutivas del JG, mediante la aplicación de una red de soporte a un Sistema de Tareas.

Con relación a las instrucciones dadas por el JG:

- Mejorar la comunicación entre el despacho del JG y el de los funcionarios que reciben las instrucciones.
- Transparentar la recepción de las respuestas o información de las acciones realizadas por los funcionarios responsabilizados por las instrucciones del JG.



- Proveer procedimientos y mecanismos automatizados de control y seguimiento de las instrucciones dadas por el JG.

### **¿Quiénes se benefician?**

- El Jefe de Gobierno.
- Los funcionarios del antedespacho del JG.
- Los ministros y funcionarios del entorno de relación directa del JG.
- Los implementadores del programa estratégico de la institución.

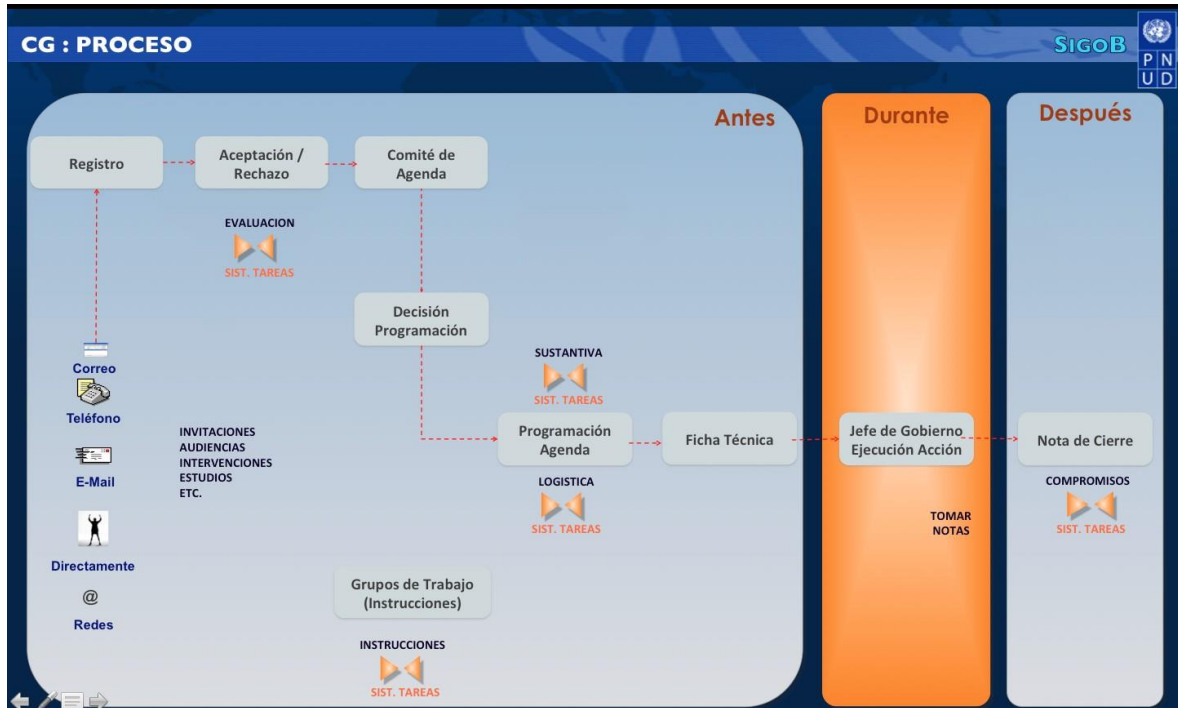
### **Proceso de Trabajo de base del Sistema del Centro de Gestión del SIGOB**

La implementación del sistema del CG conlleva la implementación de un sistema que articula el trabajo de los funcionarios con diversas responsabilidades en relación a la acción ejecutiva del JG.

Esta red de gestión articula el trabajo de las personas bajo un procedimiento pautado por el “antes,” “durante” y “después” de la acción ejecutiva del JG, que es el elemento organizador del trabajo del CG.

Resumen del proceso de trabajo a grandes rasgos:

- Todos los pedidos, audiencias, invitaciones, etc. que ingresan al despacho se registran.
- Inmediatamente se acepta para análisis más profundo o se rechaza de acuerdo a criterios preestablecidos y revisados permanentemente.
- Algunas piezas entran en un proceso paralelo de evaluación cuando se requiere.
- El comité de agenda, que sesiona una vez por semana, reúne la agenda estratégica del gobierno y las acciones que de ella se desprenden para el JG con las solicitudes que han ingresado al despacho, de ahí se genera una propuesta de agenda para los próximos días.
- Las propuestas son consideradas por el JG, y es en base a su decisión que suceden los siguientes pasos.
- La programación y gestión de la agenda.
- La programación y Gestión de los compromisos establecidos en las reuniones del JG.
- El análisis de los archivos históricos del CG



### Operaciones que permite el software del CG para soportar el proceso de trabajo del sistema.

En relación a las solicitudes de audiencias, invitaciones, intervenciones directas, etc.:

- Recepción y registro de solicitudes de audiencia (correspondencia oficial, email, telefónica, contacto directo etc.), aceptación-rechazo de las mismas y evaluación de aquellos casos en donde hay dudas acerca del objeto o sujeto que solicita atención por parte del JG.
- Decisión de atención según filtros de la agenda estratégica y la coyuntura política,
- Programación de la acción en relación a la solicitud en la agenda de actividades del JG o por un grupo de trabajo de gerencia virtual.
- Elaboración automática y trámite de notas de respuestas.
- Almacenamiento y archivo inteligente de las solicitudes para su posterior análisis.

En relación a las Instrucciones directas emitidas:

- Registro de Instrucciones.
- Elaboración y derivación de tareas para distintos funcionarios responsables de ejecutarlas.
- Seguimiento y control del cumplimiento de tareas y de la finalización de la instrucción.
- Archivar la instrucción en bases de datos especializadas para posterior consulta o análisis.



En relación a la agenda operacional diaria:

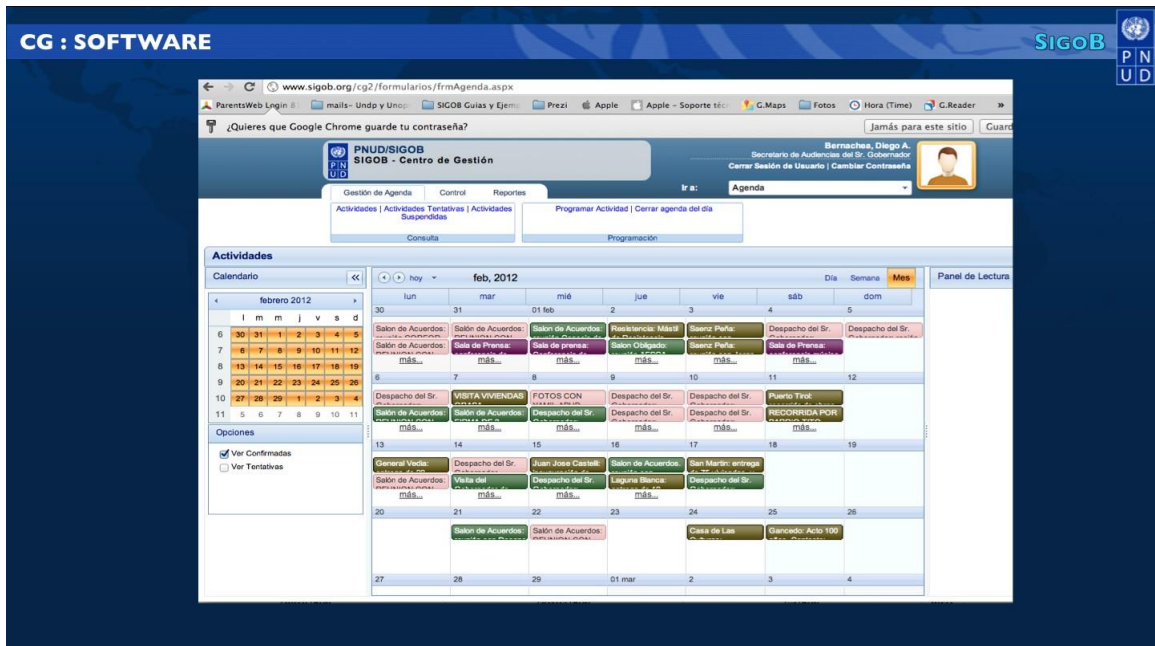
- Registro de acciones ejecutivas en una agenda con distintos niveles de seguridad en cuanto su acceso y consulta.
- Elaboración de pedidos de informes y derivación de tareas para distintos funcionarios responsables de colaborar con la acción ejecutiva.
- Elaboración y estructuración de actividades de apoyo (prensa, seguridad, logística) a la acción ejecutiva.
- Registro de resumen de la acción y compromisos o acuerdos derivados de la misma.
- Seguimiento de cumplimientos de compromisos mediante el sistema de tareas.
- Archivo y memoria institucional de las acciones ejecutivas del JG.

En relación a la red del Centro de Gestión:

- Permitir el acceso a usuarios y participantes del Centro de Gestión para compartir información.
- Permite vías de acceso rápido a las interacciones entre el JG y los principales directores y asesores del JG
- Este sistema cuenta con una compleja estructura de seguridad y restricción de entradas a la información, que permite que se acceda a la información del CG en función de los atributos que se le asigna a cada uno de los miembros de la red.

En relación a la estrategia de la agenda del Jefe de Gobierno:

- Implementación de un Comité de agenda de asesoría y recomendación de actividades para el JG.
- Establecimiento y especialización de clasificación de solicitudes, actividades y tareas en función de los ejes de estrategia del Gobierno de manera a producir estadísticas para la reconducción de la acción.
- Elaboración de fichas técnicas especializadas de soporte a la actividad del Jefe de Gobierno, con clara identificación del actor y de recomendaciones de acción según la estrategia gubernamental.



## 2. REQUISITOS PARA LA IMPLEMENTACION DEL CG-SIGOB

El primer requisito es la existencia de un jefe de gabinete del JG que funja de la contraparte directa de implementación del sistema del CG.

Por otro lado las mejores prácticas indican que el buen funcionamiento del CG necesita tres tipos de recursos para su implementación:

- Recursos humanos que forman la red de gestión de CG y aquí hacemos una aproximación a los perfiles de cada puesto en el sistema.
- Recursos humanos a cargo de la implementación y luego de la vigilancia del buen funcionamiento de CG., integrado por no más de dos personas (de preferencia funcionarios).
- Los recursos de informática van en el Anexo No1

### Perfil de los funcionarios de la red del centro de gestión

Es importante notar que en varias experiencias de implementación hay personas que han ocupado más de un puesto en este sistema, y eso depende de la cobertura y amplitud de demandas que se realizan al JG.

Puesto 1: Registro de solicitudes que se le hacen al JG.

- Funcionario del Staff del despacho del JG, (funcionaria/o secretarial y/o documental).
- Conocimiento de la estructura institucional del estado y en especial del poder ejecutivo.
- Capacidad de clasificación de información.
- Velocidad y calidad en la escritura de textos.
- Disponibilidad y disciplina de trabajo en equipo.





- Conocimiento experto de uso del computador y trabajo en redes.

Puesto 2: Aceptación/rechazo de solicitudes

- Funcionario de confianza del JG y empoderado por él de esta actividad.
- Criterio y capacidad para ejecutar instrucciones.
- Disponibilidad y disciplina de trabajo en equipo.
- Conocimiento experto de uso del computador y trabajo en redes.

Puesto 3: Evaluación de las solicitudes

- Colaboración de funcionario de línea (Ministro/ Secretarios/ etc.)
- Capacidad de elaborar y distribuir tareas que ayuden al análisis de las solicitudes

Puesto 4: Comité de agenda (Grupo de trabajo nominado por el Jefe de Gobierno):

- Analista político
- Encargado de sintetizar el avance del Gobierno
- Encargado de comunicaciones y relaciones con los medios y las redes sociales
- Secretaria particular del Jefe de Gobierno

Puesto 5: programación y gestión de la agenda pública y privada del JG

- Funcionario de confianza del PR y apoderado de esta actividad, habida cuenta que ha de solicitar información a terceros en nombre del centro de gestión del JG.
- Conocimiento de la estructura institucional y del estilo de gestión del JG.
- Alta capacidad en interactuar con terceros con carácter y cordialidad.
- Discreción en el tratamiento de los temas.
- Disponibilidad y disciplina de trabajo en equipo.
- Conocimiento experto de uso del computador y trabajo en redes

Puesto 7: apunte de acción ejecutiva del JG

- Funcionario de confianza del JG.
- Alto grado de discreción sobre temas tratados por el JG.
- Capacidad de Síntesis y de escritura rápida.
- Análisis de situación ejecutiva.

Puesto 8: programación y gestión de los compromisos asumidos por el JG

- Funcionario de confianza del JG.
- Capacidad de programación y control de tareas.

### **Perfil de funcionarios de apoyo a la implementación del CG.**

Amplio conocimiento de la estructura del Poder Ejecutivo y de las rutinas administrativas de soporte de la acción del JG. Preferentemente funcionario que trabaja en el antedespacho del JG o el mismo Jefe de Gabinete.

Funciones:

- Orientar metodológica y procesalmente en la implementación del CG, y estará a cargo de llegar a las metas de productividad programadas en la implementación del CG.
- Revisar las metas de registro de las solicitudes.
- Revisar las metas de registro y calidad de la programación de la agenda del JG.
- Asistir metodológicamente al Comité de Agenda.
- Analizar el ritmo de cumplimiento de las tareas que se gestionan en el CG.
- Interactuar con el equipo del SIGOB en la implementación del sistema y en el seguimiento del programa de trabajo de implementación.
- Promover el uso de las diversas opciones que tiene el sistema fuera de las básicas de uso diario.

