



América Latina y el Caribe

**S I G O B**

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

**CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE  
TRÁMITES REGULARES ESTRUCTURADOS**

**- TRE -**

## 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 DE GESTIÓN DE TRÁMITES REGULARES ESTRUCTURADOS – TRE

Métodos e instrumentos aplicado a procesos administrativos de RRHH, compras, contrataciones, permisos municipales, y aplicado también a procesos de construcción jurídica de Decretos, Leyes. Se establece como una red de gestión bajo la estructura de pasos fijos (pre-estructurados y previamente racionalizados en el mismo proyecto), y con visualización de externos que consultan el estado de trámite.

## 1. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA TRE

### ¿Qué es el Sistema TRE?

El Sistema de Gestión de Trámites Regulares Estructurados-TRE, es una metodología que sirve para soportar la gestión de un procedimiento regular que tiene la institución para la producción de un SERVICIO institucional interno o externo. Tiene las siguientes características:

- La implementación se inicia con un proceso de racionalizado orientado a la simplificación de pasos innecesarios y reducción de tiempos del Servicio, esta racionalización se hace en base a laboratorios de identificación de 4 elementos: la verificación del valor agregado de cada actividad en el proceso, de la revisión jurídica de la misma, la identificación de regulares conflictos internos o externos que se producen en la realización de las actividades, y la especificación de las acciones componen cada actividad del proceso para identificar los soportes necesarios que ésta requiere.
- Este sistema responde a la necesidad de mejorar los niveles de eficiencia en la atención a demandas internas y/o externas institucionales y cuyos procesos de atención tienen las siguientes características:
  - Son o pueden ser procesos susceptibles de ser previsibles, conocidos y por tanto posibles de racionalizar y estructurar para obtener una atención en menores tiempos y mayor calidad.
  - Las demandas por este servicio deben ser cuantiosas y regulares.
  - La calidad y rapidez del producto de respuesta a esas demandas o solicitudes tiene un positivo impacto en el engranaje de las funciones centrales para la implementación de la política pública.
  - Los procesos pueden envolver la participación de más de una institución.

### ¿Qué se desea mejorar con el TRE?

- La relación entre la institución y los demandantes de sus servicios técnicos/administrativos, sean estos funcionarios internos, ciudadanos o instituciones.
- Los niveles de seguridad y de transparencia del proceso.
- Los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en las respuestas institucionales a las demandas y/o solicitudes recibidas.

### ¿Quiénes se benefician del TRE?



- Los ciudadanos, funcionarios, o instituciones que solicitan o demandan estos servicios o trámites a la institución.
- Las relaciones entre la institución y sus solicitantes, sean estos ciudadanos o instituciones.
- Los niveles de seguridad y transparencia del proceso.
- Los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en las respuestas institucionales a las demandas y/o solicitudes recibidas, cuyos procesos de atención han sido racionalizados y sistematizados.

### ¿Cómo funciona el TRE?

- El Sistema inicia su implementación con la racionalización del proceso, comentada al inicio de esta sección.
- Luego de la racionalización se implementan los parámetros que se deducen de ella, miembros, orden de actividades, formatos, tiempos, controles, etc. Lo que determina los atributos de participación de cada miembro de la red de gestión TRE.
- Una vez establecida la estructuración, la misma se aplica al proceso en la base informática del SIGOB-TRE y en la base documental de apoyo al funcionamiento del sistema.
- El proceso se inicia con un adecuado tratamiento de los insumos, los cuales vienen debidamente definidos a fin de garantizar la información que es necesaria para el proceso. Luego el traslado de paso a paso se hace automáticamente, dado que los tiempos asignados a cada paso han sido definidos previamente, el sistema provee alarmas de retrasos para el control de gestión del proceso y los posibles cuellos de botella que se estén dando durante la gestión. El demandante del servicio puede observar el estado de situación de su trámite en cualquier momento
- Usando esta herramienta en tiempo real, permite que el control de gestión toma forma inmediata sobre el “balance de línea” del proceso.

## 2. REQUISITOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TRE

Las condiciones institucionales descritas en esta sección son determinante para el buen funcionamiento y futura sostenibilidad de los resultados del TRE, y por lo tanto son compromisos institucionales.

Los requisitos son tres:

- Recursos humanos que forman parte de la red de gestión del TRE 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 del sistema TRE, integrado por no más de dos personas (funcionarios públicos)
- Los recursos de informática van en el Anexo No1.

### 1. Recursos humanos de la red del TRE

Los recursos humanos que son necesarios para la operación de TRE tienen un perfil definido según el trámite que se trate, básicamente existen tres: el de los funcionarios que tienen a su cargo la admisibilidad del trámite, funcionarios vinculados a alguna de las actividades del Trámite, y el



funcionario coordinador del mismo. Teniendo en cuenta que en un mismo sistema TRE pueden haber varios Trámites vinculados, habrán tantos grupos de esta naturaleza como trámites hayan.

Puesto: Funcionario que admiten el trámite. (Cantidad: de 1 ó "n" dependiendo de la carga de trabajo)

- Experiencia: Comprobada en cuanto la revisión de los documentos formato de inicio y otros documentos que tenga el Trámite. Aplicación de normatividades o legislación sobre procesos que requieren recaudos legales.
- Competencia: Capacidad de registro, Manejo de Internet y editores de texto. Buena disposición para capacitarse en el manejo del TRE.
- Responsabilidad: Admitir el trámite al cual está asociado en este puesto mediante la comprobación de todos los requisitos

Puesto: Funcionario que forma parte de la cadena de valor agregado del Trámite. (Cantidad: el determinado por la racionalización).

- Experiencia: Comprobada en cuanto la revisión y criterios de aprobación de lo que esa actividad le corresponde en el trámite. Aplicación de normatividades o legislación sobre procesos que requieren recaudos legales.
- Competencia: Capacidad de análisis estrechamente vinculado a la actividad y producto que la actividad del trámite exige.
- Responsabilidad: Conocer lo que se le envía; analizar el requerimiento que viene de la anterior actividad; cruzar información de ser el caso para garantizar lo que le corresponde en el proceso; y evacuar el producto que le corresponde y que a su vez es insumo para la siguiente actividad.

Puesto: Funcionario coordinador del Trámite. (Cantidad: 1 por cada trámite).

- Experiencia: Comprobada en cuanto gestión de grupos de trabajo y revisión de carga de trabajo. Aplicación de normatividades o legislación sobre procesos que requieren recaudos legales.
- Competencia: Capacidad de análisis de sinergias entre las actividades del trámite.
- Responsabilidad: Conocer el estado del trámite, sus cuellos de botella, realizar balance de la línea de producción del servicio, proponiendo cambios o reasignación de puestos de trabajo para que el proceso no se desvíe de los compromisos temporales asumidos por el servicio.

## 2, Recursos Humanos para la implementación y vigilancia del buen funcionamiento del TRE.

Perfil:

- Amplio conocimiento de la estructura Institucional y de los servicios a los cuales el TRE está prestando apoyo.
- Conocimiento profundo del trabajo en equipos.
- Conocimiento profundo como usuario en manejo de sistemas.

Función central

- Orientar metodológicamente la implementación y mantenimiento sustantivo del TRE en la institución.

Requisitos deseables del funcionario

- Profesional con estudios superiores en Administración Pública o de Empresas.
- El funcionario debe tener una predisposición a la adquisición de nuevos enfoques conceptuales, metodologías y procesos de trabajo, y someterse a procesos de evaluación y calificación de su aprendizaje.
- Experiencia comprobada de 2 años en procesos de reingeniería de procesos.
- Capacidad para coordinar un equipo de trabajo para el seguimiento a la puesta en operación de sistemas.

Descripción de operaciones

- Para conocer el enfoque general y algunos los métodos involucrados y los soportes informáticos asociados en el SIGOB, se recomienda que el funcionario lea los textos y esquemas que se presentan en la página [www.sigob.org](http://www.sigob.org).
- Funciones semanales-mensuales:
  - Revisar la marcha del sistema.
  - Vigilar la calidad del balance de línea de los Trámites mediante la verificación de los cuellos de botella versus los términos temporales asignados al Trámite y sus actividades.
  - Capacitación a los usuarios finales del TRE.
  - Participar en la definición de las normas para la oficialización del TRE y de sus sucesivos cambios productos de la dinámica de la demanda de los Trámites por parte de quienes lo demandan, ciudadanos/funcionarios.
  - Interactuar con el equipo del SIGOB en la implementación del sistema y en el seguimiento del programa de trabajo de implementación.



**SIGOB**

P  
N  
U  
D

Métodos e Instrumentos