

Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)
Lima, 25 de octubre 2012

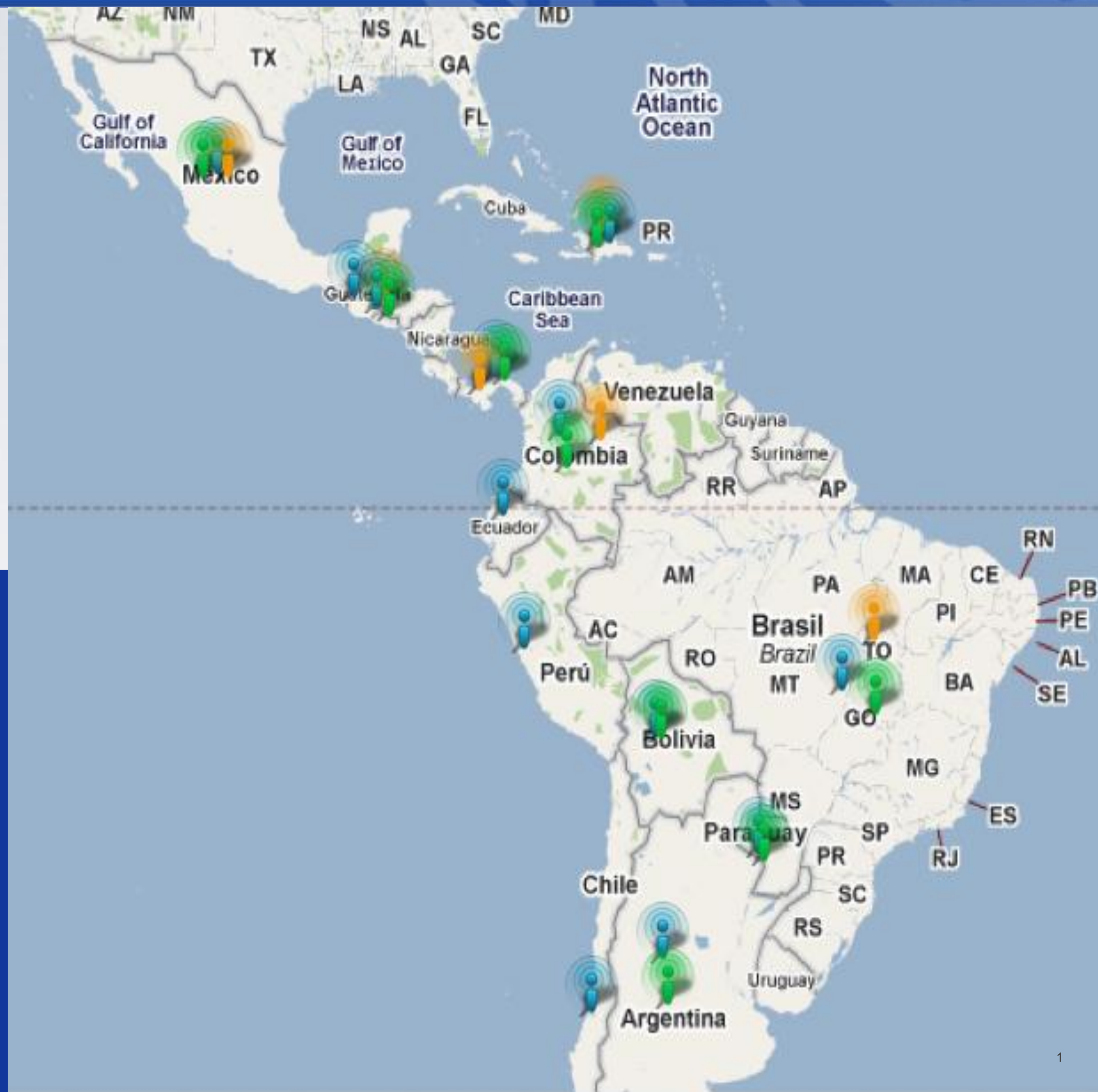


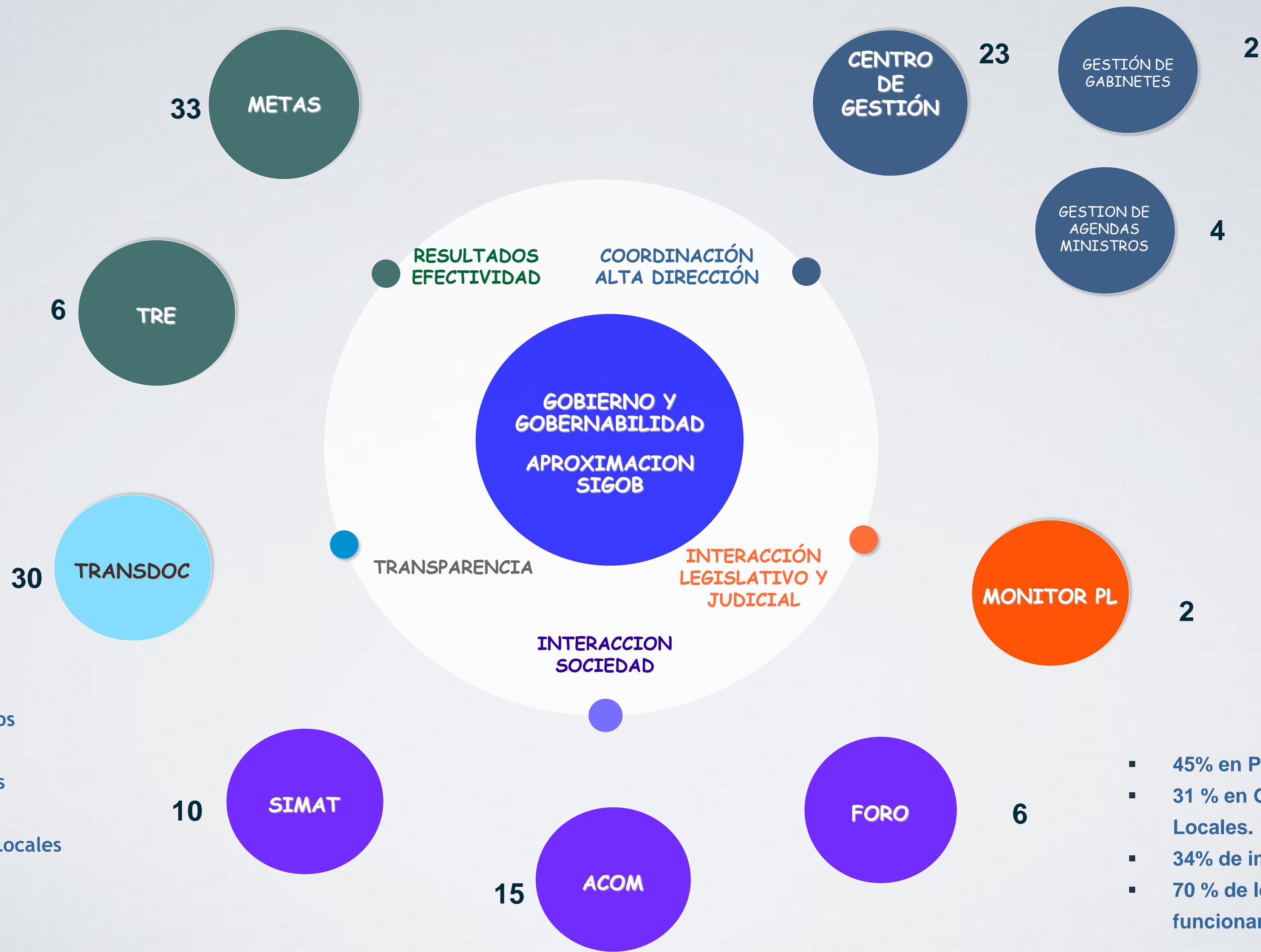
SIGOB

SISTEMAS DE GESTIÓN DE GOBIERNO

HALLAZGOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Es un producto del Cluster de Gobernabilidad Democrática
del Buro regional del PNUD para América Latina y el Caribe





160 módulos implementados
 70 proyectos
 17 Países, 40 Instituciones
 14 Presidencias
 13 Gobiernos Sub-nacionales y Locales
 3 Cortes Supremas
 3 Asambleas Legislativas
 23 Ministerios

- 45% en Presidencias
- 31 % en Gobiernos Sub-nacionales y Locales.
- 34% de implementaciones entre 2008-2010
- 70 % de los sistemas estan en funcionamiento (el mas antiguo 1996)



SISTEMA DE PROGRAMACIÓN Y GESTIÓN POR METAS Y RESULTADOS

Es un producto del Cluster de Gobernabilidad Democrática del
Buro regional del PNUD para América Latina y el Caribe

METAS - SIGOB

Presidencia Brasil	Ministerio Interior y Justicia-Colombia
Presidencia Colombia	Ministerio Justicia y Derechos Humanos, Argentina
Presidencia Ecuador	Ministerio de Gobierno-Prov. BsAs
Presidencia Guatemala	Alcaldía de Bogotá
Presidencia Panamá	Jefatura Gobierno México-DF
Presidencia Paraguay	Gobernación de Zacatecas
Presidencia Perú	Gobernación de OAXACA
Presidencia Republica Dominicana	Suprema Corte de Justicia-República Dominicana
Presidencia El Salvador	ESAP-Colombia
Gob. Prov. Buenos Aires	Gobierno del Cesar-Colombia
Gov. Estado de Amazonas-Brasil	Alcaldía de Cartagena-Colombia
Ministerio Defensa-Colombia	Gobierno de la Provincia del Chaco-Argentina
	Gobierno de la Provincia de Corrientes-Argentina



SIGOB

METAS - SIGOB

Es un producto del Cluster de Gobernabilidad Democrática del
Buro regional del PNUD para América Latina y el Caribe

SECCIÓN 1: Enfoque y Conceptos

ESTADO - MERCADO - SOCIEDAD

En la gestión pública no existe una “buena gestión” en sí misma, ella se explica en relación a la hegemonía que en el momento se tiene en el balance existente entre E-M-S.

Estado

60-70

El Estado todo lo puede

- Planificación Sectorial
- Reformas Estructuras orgánicas
- Manual de organización y funciones

Mercado

80-90-00

El problema el Estado, la solución el Mercado

- Programación y ejecución presupuestal
 - Deficit Fiscal
 - Reducción del gasto
- Banco de inversiones publicas
- Marco juridico Procurement

Sociedad

00-12

Ciudadania – Inclusión

- Marco Lógico
- Presupuesto por programa
- Tablero de control o de gestión
- Cadena de valor
- Sistema de Metas de SIGOB.

América Latina enfrenta un nuevo paradigma de la gestión pública al colocar al ciudadano (sujeto de derechos) como **su razón y fin último**.

Exige privilegiar los **resultados y los impactos sobre la gente** -la demanda- y no el manejo de los insumos y los productos -la oferta-.

Trastoca la **esencia** misma del antiguo modelo burocrático, dirigido hacia la afirmación del poder del Estado -auto referenciado- y de la burocracia estatal

Demanda un continuo y complejo **cambio cultural**, tanto en la alta esfera política del Gobierno, como del servidor y funcionario público, y de las prácticas y herramientas de gestión pública

PROGRAMACIÓN: “Idear y ordenar las acciones necesarias para realizar un proyecto” (Rae) que concluya en la creación de un nuevo producto o el mejoramiento de uno existente. Este producto (nuevo o mejorado) una vez consumido genera resultados.

GESTIÓN: Acción que ordena acciones

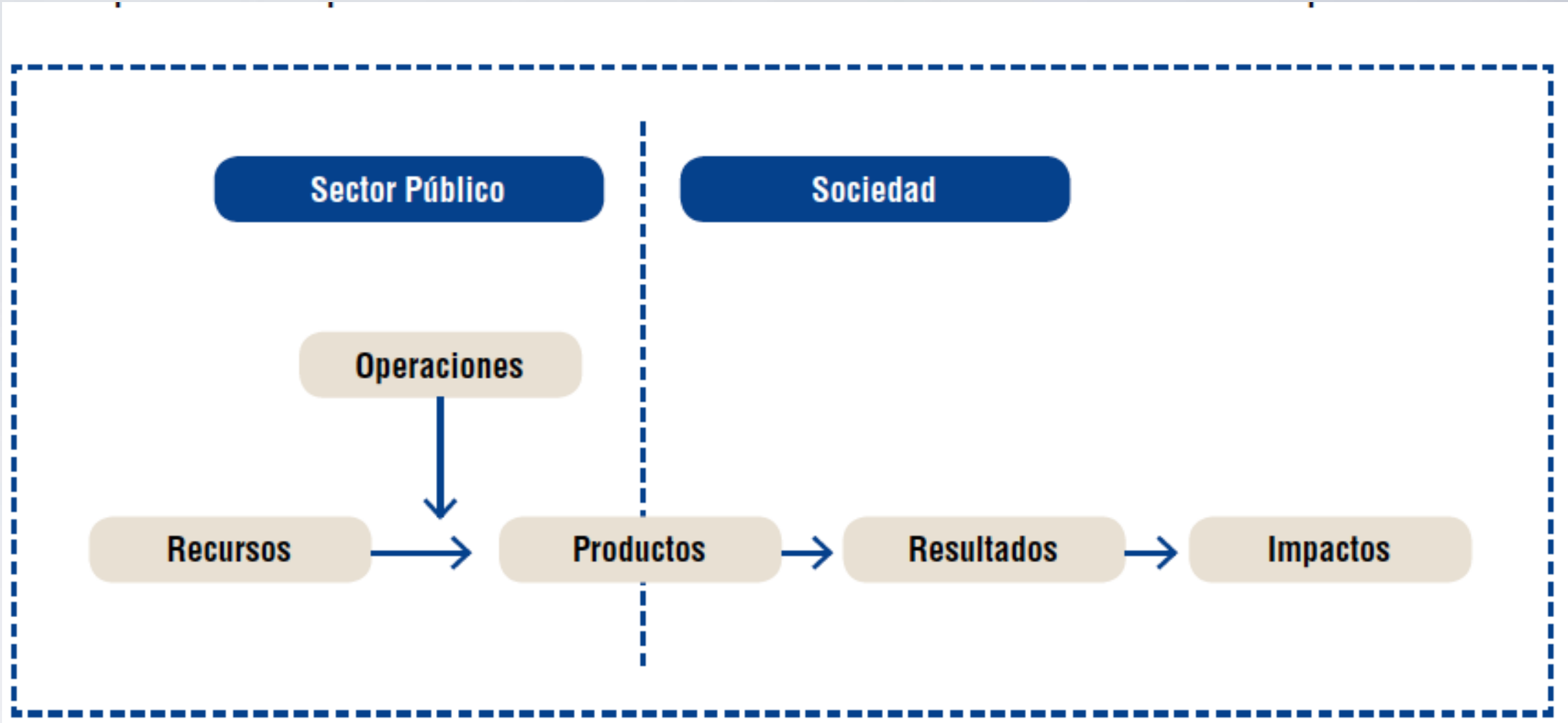
Una gestión sin programación conduce al caos, pues puede tener técnicas pero carece de propósito.

META: Podemos definir el término «meta» como «fin previsto y deseado de una acción programada» (Rae).

ESTRATEGIA: Plan de acción para enfrentar el conflicto

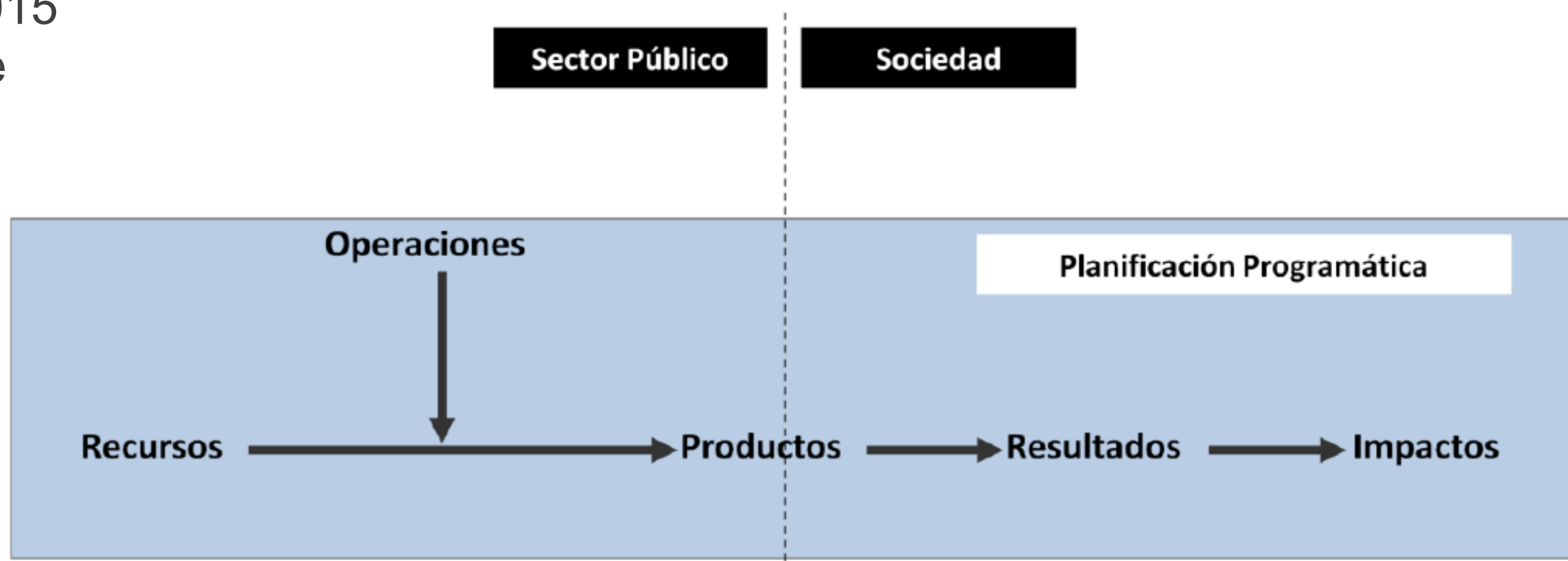
Juegos de Estrategia: género de juegos mentales en los que se tiene en cuenta el análisis de las variables que inciden en la victoria o la derrota, para la definición de una propuesta de valor que dirija las capacidades propias y explote las desventajas del adversario con el fin de obtener la victoria ya sea política, militar o económica

Figura N°1: Elementos Componentes de la Planificación Estratégica



“Plan Plurianual 2011-2014”
2012, Republica Dominicana

“Plan Estratégico 2009-2015”
2012, Min. Público – Chile



“Cadena de Valor”
2012, Argentina Gob. Chaco

- 5,000 nuevas aulas
- 500 pensum nuevos
- 12 mil nuevos kit educacionales
- 70 mil alumnos evaluados
- 20 mil profesores evaluados
- Nueva organización institucional.

Resultados

Producto 3

Producto 2

Producto 1

Objetivo

Impactos

- Jornada extendida
- Modernización Institucional
- Construcción de Aulas
- Mejora de carrera docente

Necesidades

Mejorar la Calidad y cobertura educacional

- Mejoramiento en el desempeño escolar (pruebas)
- Reducción de la deserción infantil
- Incremento de la completitud escolar
- Incremento de la cobertura educacional



CIUDADANIA



METAS - SIGOB

Es un producto del Cluster de Gobernabilidad Democrática del
Buro regional del PNUD para América Latina y el Caribe

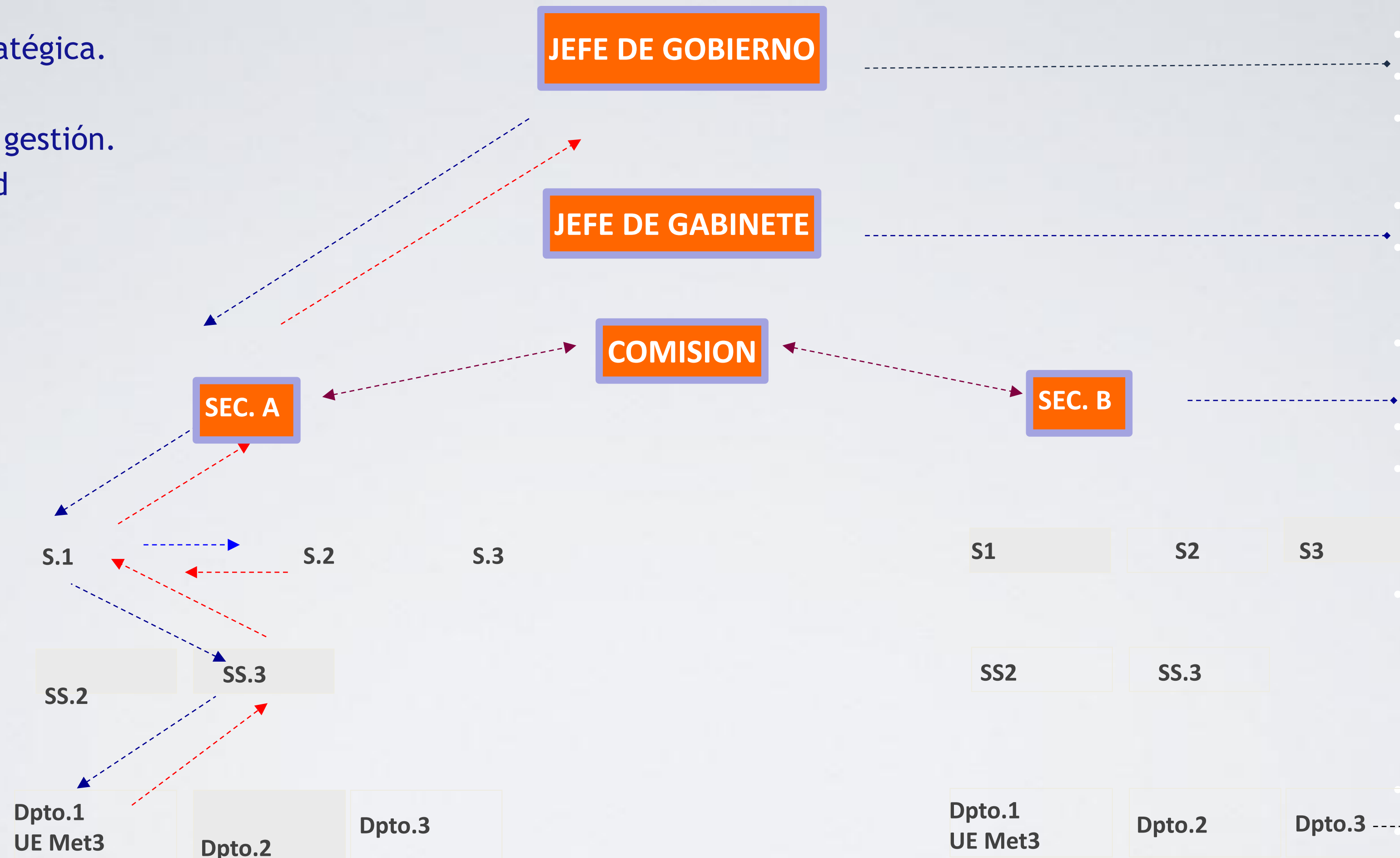
SECCIÓN 2: Metodología Aplicada

CARACTERÍSTICAS

- Planificación estática.
- No existe programación estratégica.
- Falta de transparencia.
- Débil control del proceso de gestión.
- Incertidumbre de efectividad

LIMITES

- Estructura poco permeable a la rápida solución de restricciones.
- Estructura poco permeable a las demanda de los actores.
- Conductas institucionales reactivas.
- Baja capacidad de anticipación y tratamiento de conflictos.

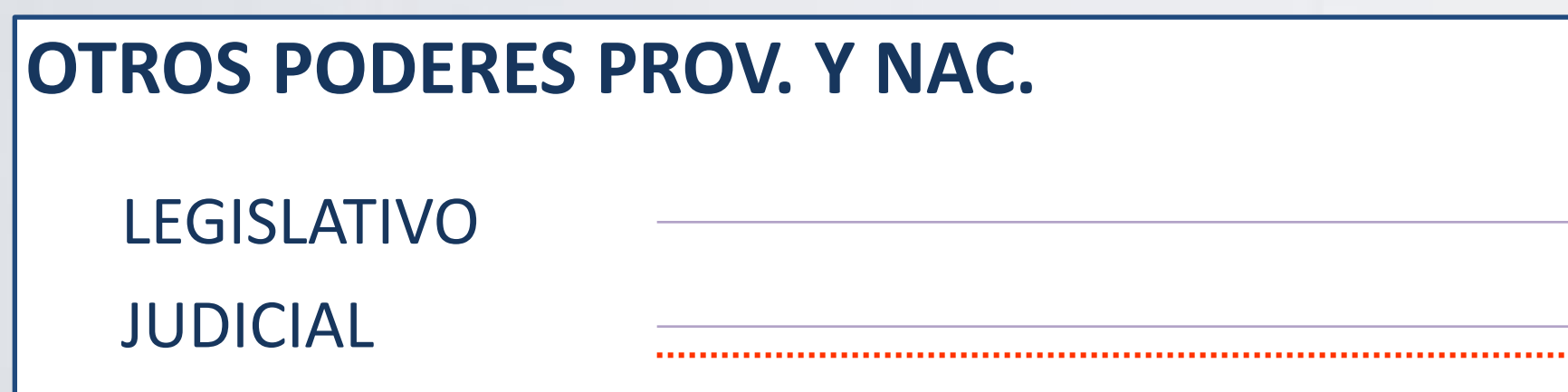
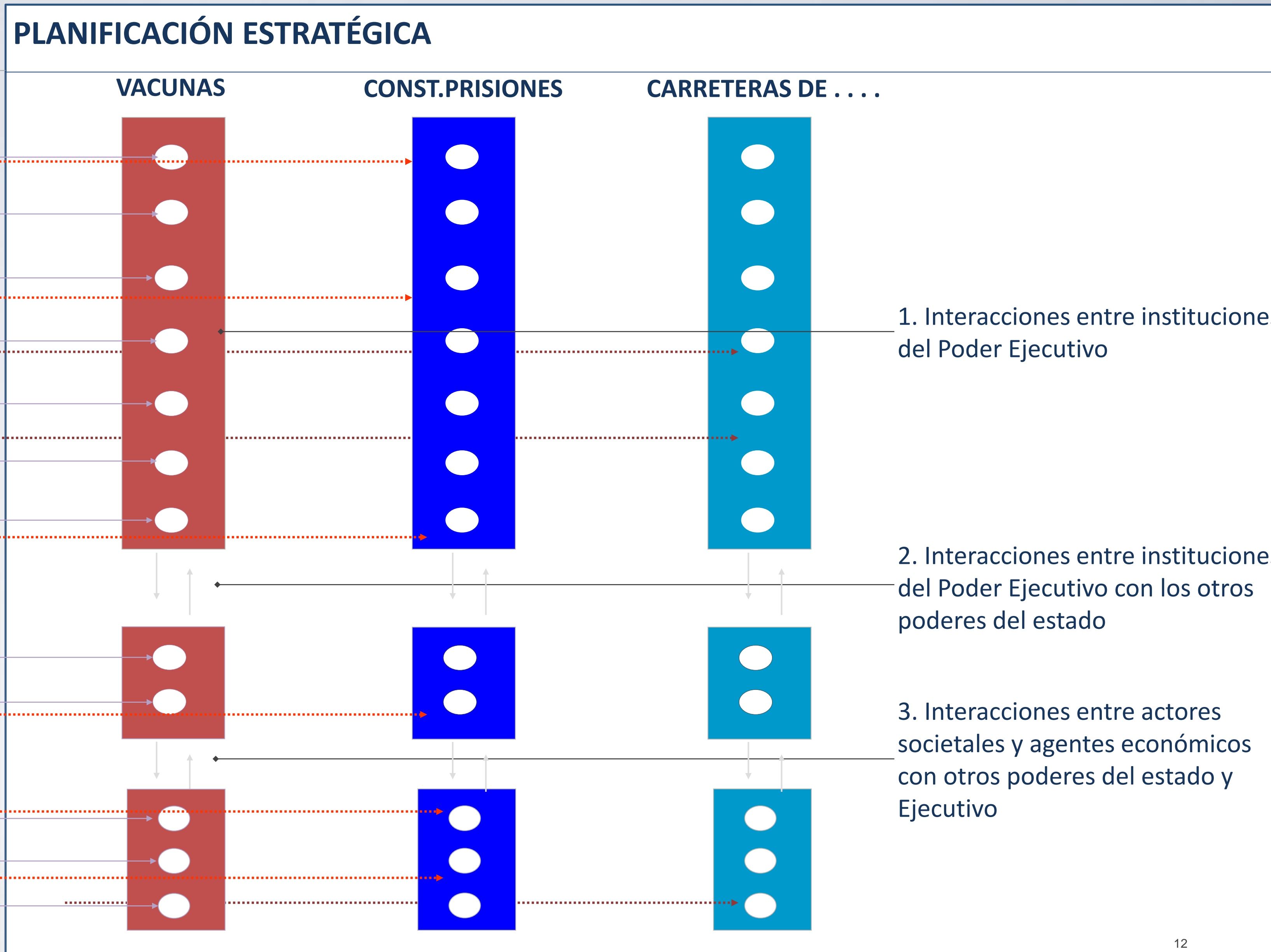
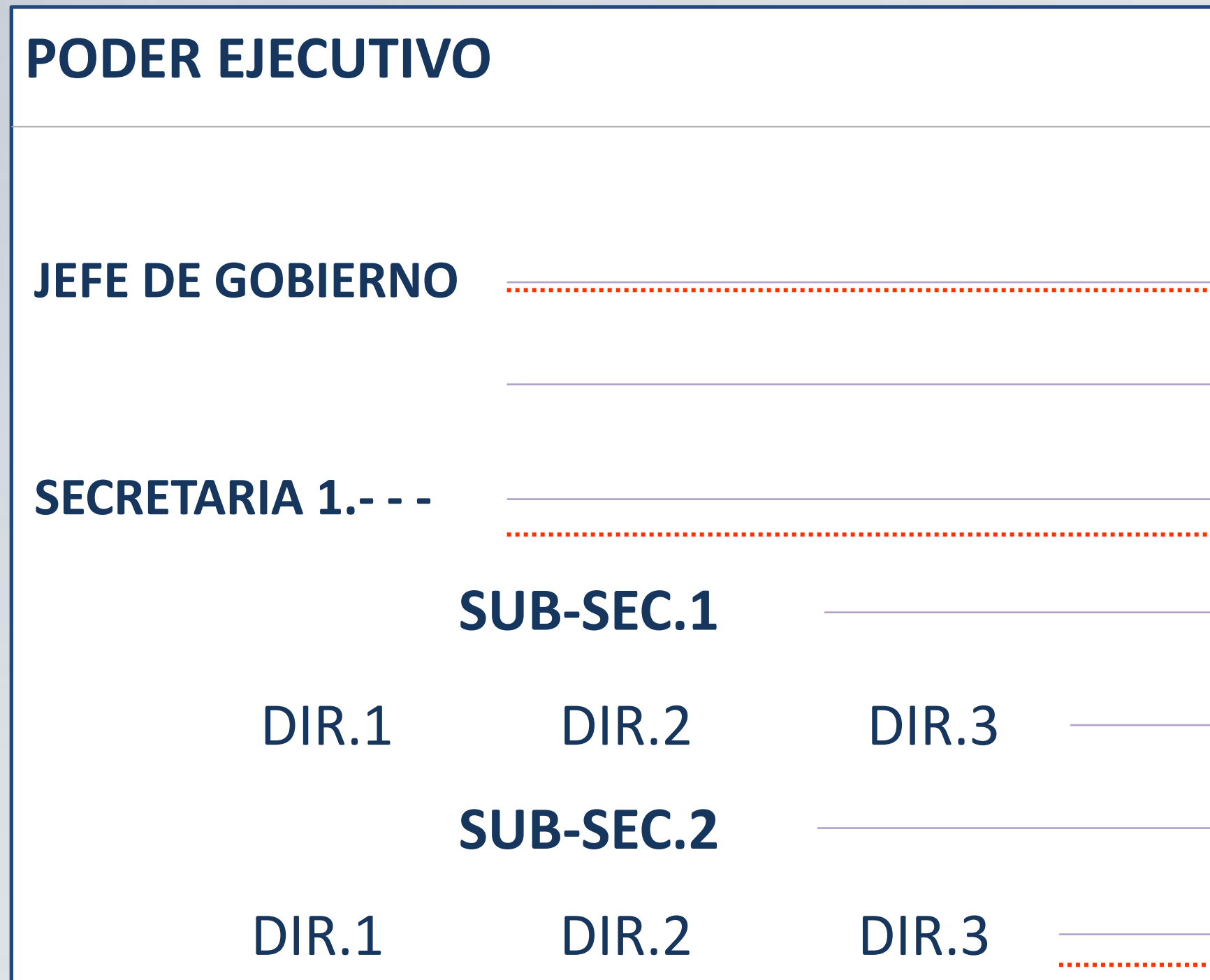


- Fija políticas
- Da Instrucciones
- Coordina
- Controla

- Coordina
- Controla

- Transforma políticas en objetivos y metas
- Da Instrucciones.
- Coordina Inter institucionalmente
- Controla avance de resultados
- Reporta y coordina acciones técnicas con administrativas

- Programa Metas
- Programa presupuesto
- Solicita recursos
- Ejecuta Actividades
- Elabora Reportes



O₁

ANTE QUEM

Objeto no afectado
Identificación de
resultado presente.
Identificación de
productos actuales

Programación de metas
intermedias para alcanzar el
Producto deseado

P

O₂

POST QUEM

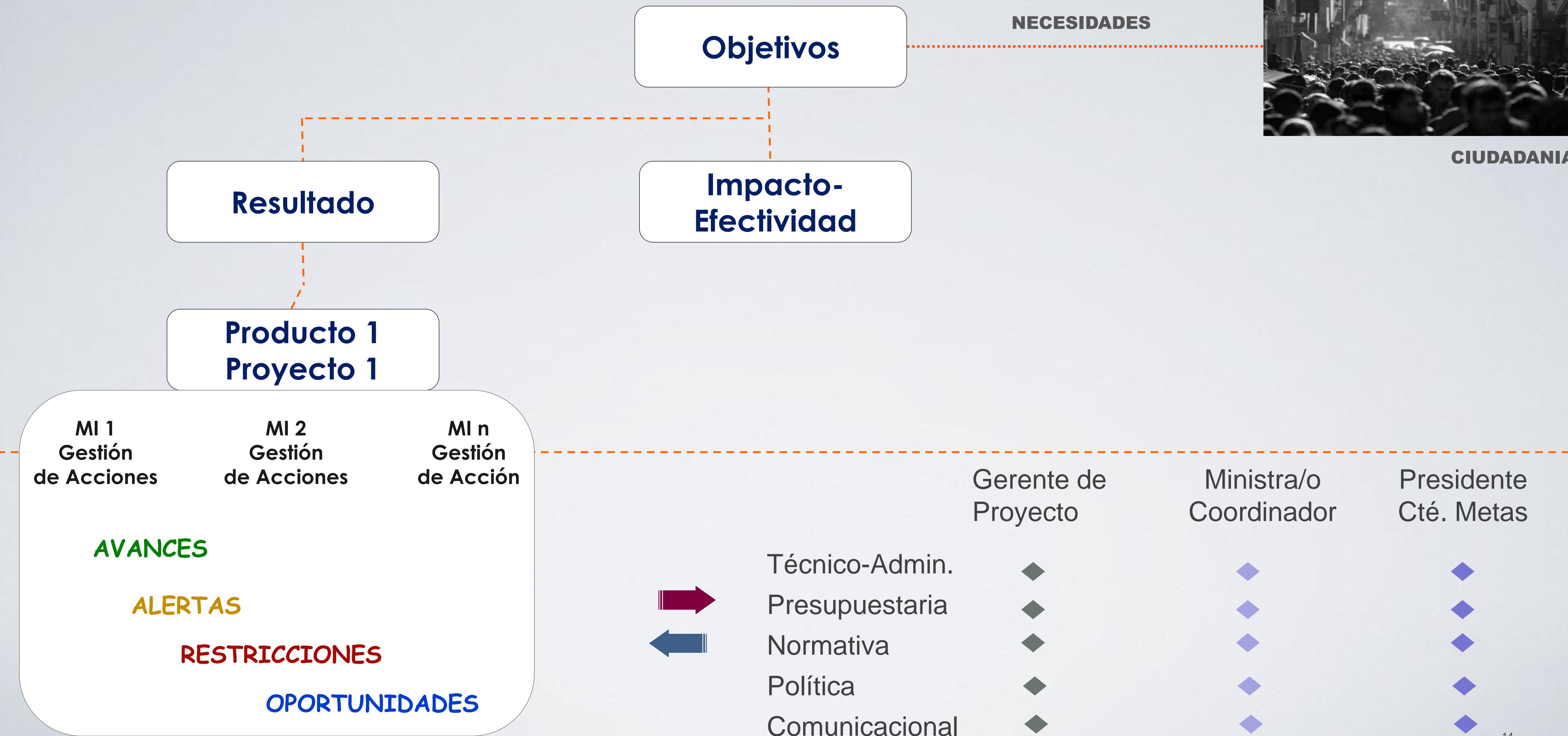
Identificación de
Resultado Futuro
una vez consumido el
producto



METAS INTERMEDIAS
(ruta crítica)



CIUDADANIA





SIGOB


METAS - SIGOB

Es un producto del Cluster de Gobernabilidad Democrática del
Buro regional del PNUD para América Latina y el Caribe


SECCIÓN 3: El Proceso de Trabajo Considerado

Proceso fuertemente centrado en el monitoreo de los Ministros // Comité de Metas Ministerial: Direcciones transversales que acuden a solucionar las ARO de la semana, semana a semana


1 MIERCOLES
Gerente de Meta



- Acción Gerencial para identificar los avances de Metas intermedias
- Identificar Restricciones y Alertas
- Identificar y validar Oportunidades comunicacionales



- Registrar avances de Metas
- Registrar avance de Indicadores
- Revisar la programación general



2 JUEVES
Coordinador Comité Metas Institucional Sectorial



- Valorar avances
- Atender Restricciones y Alertas
- Ver atrasos y re-programaciones
- Valorar oportunidades



- Ver avance de Metas
- Ver avance indicadores

Selecciona que informar a la Ministra

3 JUEVES
Ministra/o




El Coordinador presentará al Ministro/a

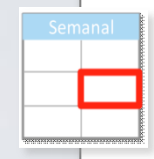
- Restricciones y alertas
- Atrasos , reprogramaciones
- Avances significativos
- Oportunidades para su valoración política.



4 VIERNES
Comité de Metas



- Atender Restricciones y Alertas de naturaleza transectorial
- Sinergías de metas o intermedias, oportunidades,
- Informarse de los Avances cualitativos y cuantitativos mas significativos
- Propuesta de Agenda a Jefe de Gobierno




Rutina Mensual




Rutina Semanal


1 MIERCOLES
Gerente de Meta




- Acción Gerencial para identificar los avances de Metas intermedias
- Identificar Restricciones y Alertas
- Identificar y validar Oportunidades comunicacionales



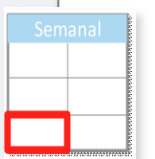
- Registrar avances de Metas
- Registrar avance de Indicadores
- Revisar la programación general



2 JUEVES
Coordinador Comité Metas Institucional Sectorial




- Valorar avances
- Atender Restricciones y Alertas
- Ver atrasos y re-programaciones
- Valorar oportunidades




- Ver avance de Metas
- Ver avance indicadores

Selecciona que informar al Ministro





3 JUEVES
Ministra/o

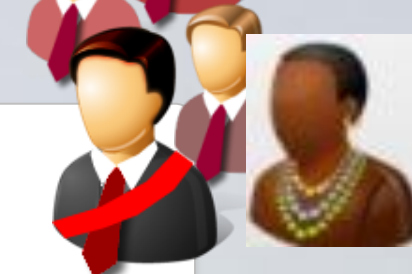


El Coordinador presentará al Ministro/a

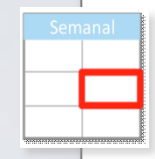
- Restricciones y alertas
- Atrasos , reprogramaciones
- Avances significativos
- Oportunidades para su valoración política.



4 VIERNES
Comité de Metas



- Atender Restricciones y Alertas de naturaleza transectorial
- Sinergías de metas o intermedias, oportunidades,
- Informarse de los Avances cualitativos y cuantitativos mas significativos
- Propuesta a de Agenda Jefe de Gobierno



 Rutina Mensual

 Rutina Semanal

CONTENIDO DE UNA META – SOPORTE AL GERENTE

Sistema de Programación y Gestión por Metas y Resultados

Lograr y mantener la Cobertura Universal de Salud
Servicios de Salud de Zacatecas

1 Información de Base 2 Metas Intermedias 3 Consulta de Alertas Consulta de Restricciones Consulta de Oportunidades Registro de Documentos Reporte Avance Indicadores

Info. de Base Trabajos para Reporte Semanal Reporte Mensual



El reporte de avance de esta Meta fue actualizado por última vez el 31/08/2011

Información de Base Histórico de Modificaciones Reporte Impreso Estado Actual

Líder :	Juárez Vargas, José I
Área Responsable :	Servicios de Salud de
Fecha Inicio :	03/01/2011
Estado de Gestión :	Ejecución Normal

Descripción Meta Línea de Base Rep

El estado de Zacatecas se ha propuesto afiliar al Seguro Popular del año 2011 a 240.000 habitantes, tomando como base el estado de salud preventivo incrementa su calidad de vida y cobertura universal y así "garantizar el acceso a la calidad con un enfoque primordialmente preventivo, población", de acuerdo al Plan Estatal de Desarrollo.

El equipo de Salud de las unidades fijas y móviles, provee servicios de salud del Seguro Popular y derivando a los módulos de afiliación participativa a la población con acciones vinculadas a IMSS, ISSSTE, PEMEX y Medicina Privada.

INFORMACIÓN BÁSICA

Proyecto PNUD SIGOB
Sistema de Programación y Gestión por Metas y Resultados
(1) Usuario activo en este momento

Sistema de Programación y Gestión por Metas y Resultados de la Provincia de Corrientes

Programa de Descentralización: Centros de Atención, Portal de Servicios y reingeniería de procesos.
Ministerio de Educación

1 Información de Base 2 Metas Intermedias 3 Consulta de Alertas

Info. de Base Trabajos para Reporte Semanal

+ Agregar Meta Intermedia Calendario Anual Calendario Mensual

Título
1,01: Proyecto de descentralización aprobado por Ministerio de Educación
1,02: Proyecto de decreto firmado por el Gobernador
3,01: Propuesta de inmuebles presentada para los centros de atención en el interior
8,01: Indicadores de avance del proyecto definidos
3,02: Inmuebles seleccionados por el gobernador para los centros de atención en el interior
1,03: Partida presupuestaria asignada
2,07: Expediente para adquisición de elementos informáticos mobiliario iniciado
2,08: Expediente para adquisición de elementos informáticos mobiliario aprobado
5,01: 50 operadores del ministerio seleccionados para la puesta en funcionamiento de los centros de atención
2,01: Expedientes iniciados para la asignación de RRHH, contratación de elementos, desarrollo del software
2,02: 10 nuevos RRHH contratados

26 Delegaciones Digitales, 1 Centro de Documentación Rápida Operativos documentarios ejecutados

METAS INTERMEDIAS

UNA METAS INTERMEDIA

Proyecto PNUD SIGOB
Sistema de Programación y Gestión por Metas y Resultados
(1) Usuario activo en este momento

Sistema de Programación y Gestión por Metas y Resultados de la Provincia de Corrientes

Programa de Descentralización: Centros de Atención, Portal de Servicios y reingeniería de procesos.
Ministerio de Educación

1 Información de Base 2 Metas Intermedias 3 Consulta de Alertas

Info. de Base Trabajos para Reporte Semanal

+ Agregar Meta Intermedia Calendario Anual Calendario Mensual

Título: 1,01: Proyecto de descentralización aprobado por Ministerio de Educación

Fecha Término: 26/07/2011

Responsable: <Seleccionar>

Tipo: Técnico

REGISTRO DE RESTRICCIÓN

Sistema de Programación y Gestión por Metas y Resultados de la Provincia de Corrientes

Programa de Descentralización: Centros de Atención, Portal de Servicios y reingeniería de procesos.
Ministerio de Educación

1 Información de Base 2 Metas Intermedias 3 Consulta de Alertas

Info. de Base Trabajos para Reporte Semanal

Esta Meta Intermedia fue programada el 05/08/2011 por Sanabria, Norberto

Esta Meta Intermedia Terminada

Característica de Meta Intermedia Alerta Registradas Restricción Registradas Actores Clasificadores de Metas Intermedias Eliminar Meta Intermedia

Detalle Meta Intermedia

Reporte de Avance de Meta Intermedia

Restricción de Meta Intermedia : 3,02: Inmuebles seleccionados por el gobernador para los centros de atención en el interior

Esta Restricción fue reportada el 09/08/2011 por Sanabria, Norberto. Está en el ámbito del Gerente

Derivar Restricción a Instancia Superior Descartar Restricción

Estado : En Proceso Cambiar Estado

Título : Reformulación del objetivo específico

Tipo : Informativo-Comunicacionales

Responsable : n/a

Detalles Reporte de Acciones Actores Histórico

Descripción


Demora en la selección de los inmuebles impedirá la habilitación de 2 centros en OCTUBRE

Propuesta de Tratamiento (Qué, con quién y cuando)


La propuesta consiste en adjuntar al proyecto de Decreto que aprueba la descentralización un detalle de las posibles localizaciones de centros para que el gobernador los seleccione o plantee otras alternativas.

Guardar Cerrar


1 MIERCOLES
Gerente de Meta




- Acción Gerencial para identificar los avances de Metas intermedias
- Identificar Restricciones y Alertas
- Identificar y validar Oportunidades comunicacionales




- Registrar avances de Metas
- Registrar avance de Indicadores
- Revisar la programación general



2 JUEVES
Coordinador Comité Metas Institucional Sectorial





- Valorar avances
- Atender Restricciones y Alertas
- Ver atrasos y re-programaciones
- Valorar oportunidades




- Ver avance de Metas
- Ver avance indicadores

Selecciona que informar al Ministro

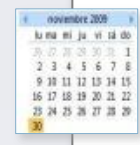



3 JUEVES
Ministra/o

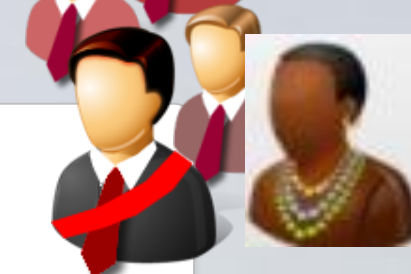


El Coordinador presentará al Ministro/a

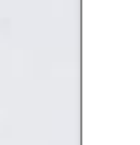

- Restricciones y alertas
- Atrasos , reprogramaciones
- Avances significativos
- Oportunidades para su valoración política.




4 VIERNES
Comité de Metas



- Atender Restricciones y Alertas de naturaleza transectorial
- Sinergías de metas o intermedias, oportunidades,
- Informarse de los Avances cualitativos y cuantitativos mas significativos
- Propuesta a de Agenda Jefe de Gobierno



 Rutina Mensual

 Rutina Semanal

GESTION A ESCALA- SOPORTE A ALTA DIRECCION (COORDINADOR - COMITÉ DE METAS)



Proyecto PNUD SIGOB
Sistema de Programación y Gestión por Metas y Resultados
(1) Usuario activo en este momento

cinstitucional, institucional
(Coordinador Institucional)

Consulta de Metas | Consulta Metas Intermedias | Control Alertas y Restricciones | Control Indicadores | **Reportes** | Búsquedas | Guía

OPCIONES DE CONSULTA DE METAS

Seleccione el modo de consulta

Mostrar No Integradoras

El modo de consulta seleccionado (Mostrar No Integradoras), permite visualizar solo las Metas que no están marcadas como integradoras.

TABLERO DE GESTIÓN DE METAS PARA EL COORDINADOR INSTITUCIONAL
El listado de metas está ordenado por el número de Restricciones y Alertas y luego por la cantidad de Metas Intermedias atrasadas y reprogramadas.

TOTAL DE METAS : 29

- 3 Detenidas (10,3%)
- 18 en Ejecución normal (62,1%)
- 7 Atrasadas (24,1%)
- 1 Terminadas (3,4%)

Fecha Finalización	Metas Intermedias con					Metas Intermedias			
	Restricciones	Alertas	Atrasadas	En Ejecución Normal	Terminadas	Restricciones	Alertas	Atrasadas	En Ejecución Normal
05 nov 2012 Faltan: 167 días.	0	1	0	1	3	0	17	9	0
26 Delegaciones Digitales, 1 Centro de Documentación Rápida y 50 Operativos documentarios ejecutados	0	1	0	0	1	0	3	3	0
30 dic 2011 Venció: -143 días.	0	1	0	0	1	0	3	3	0

Control de Alertas

Coordinador Institucional: [usuario]

Alertas

Opciones de selección para control: Reporte

Sin Revisar | En Proceso | Resuelto | Ignorado

Arrastre un encabezado de columna y déjela caer aquí

Lista de restricciones que están atrasando las metas intermedias.

Alerta de Meta Intermedia : Siembra de 3.000 has. de pasturas cultivadas.

Esta Alerta fue reportada el 22/11/2011 por Ortiz, Eduardo. Está en el ámbito del Coordinador Institucional.

Estado : Sin Revisar

Título : Retraso por burocracia institucional - problema

Tipo : Técnico-Administrativas

Responsable : n/a

Fecha Límite : 30/11/2011

Derivar Alerta a Instancia Superior | Convertir en Restricción | Descartar Alerta

Cambiar Estado

Registro de la acción tomada. Se suma al historico

Fecha	Usuario	Acción
21/05/2012 12:41:58	cinstitucional, institucional	En la lista de pagos del mes de junio se han considerado el pago a estos proveedores. \Para el aprendizaje es necesario resaltar que hay que registrar adecuadamente el código de proveedor al momento de hacer las estimaciones de cancelación. El problema aquí se origino cuando ese registro no fue bien asignado, error tonto que ha demorado la provisión por varias semanas. El funcionario ha sido sancionado.
21/05/2012 12:39:59	cinstitucional, institucional	Se revisaron todos los Vaucher y se llego a la conclusión de que los proveedores entregaron a tiempo y que no hay por que retrasar mas el pago a los mismos
06/12/2011 12:57:37	Gomez de la Fuente, Juan	Dicha situación se le ha informado al Sr. Ministro.
22/11/2011 12:26:20	Ortiz, Eduardo	0

A 2.1 Metas Intermedias - Avance

Este reporte permite ver el reporte de avance de Meta y Metas Intermedias. Con esta información se puede realizar una revisión integral de la programación de cada Meta.

Ordenado por: 1) por el Indicador de Estado (detenido > retrasado > normal > terminado) y 3) Por fecha de término ascendente de Meta Intermedia.

Código simbología: ♦ Meta Detenida ■ Meta Atrasada ● Meta en Ejecución Normal ★ Meta Terminada

Metas Intermedias Responsable Descripción	Estado M.I.	Fecha de Término M.I.	Reporte de avance Meta Intermedia Fecha Actualización	#Reprog.
Obras de Infraestructura de UCAPFI, programada para finalizar el 12:00:00 a.m. Institución a cargo : Gerente de la meta: Sanchez, Viviana				
Corrientes. Corrientes. Obra de Mitigación Ambient Equipamiento Comunitario. \$5.736.461,44 Suarez, Daniel				
Corrientes. Mercedes. Construcción de Cancha de Instalaciones Deportivas, 1º y 2º etapa. \$ Suarez, Daniel				

Distintos tipo de reportes para distintos momentos

A 2.2 Metas Intermedias - Avance Metas Intermedias - Oportunidades

Este reporte permite identificar las Oportunidades políticas surgidas en cada [PROYECTO] con el objetivo de incorporarlas en la agenda del titular.

Ordenado por: 1) fecha propuesta de Oportunidades (en orden ascendente).

Fecha Propuesta	Título de la Meta Intermedia (Oportunidades)
26/05/2012	Monte Caseros.Mocoretá.Nuevo Hospital de Mocoretá. \$3.444.177,04.
28/05/2012	Etap 1 - Fase 4: Síntesis Programas y proyectos identificados para las seis regiones realizado
29/05/2012	San Cosme.Paso de la Patria.JIN Nº 8. \$ 1.231.510,50
30/05/2012	1.1 - Empedrado - R.P.N Obra: Construcción de Alcantarillas en el Aº el Pº \$2.318.280,75

Reportes Automáticos

Consulta de Metas | Consulta Metas Intermedias | Control Alertas y Restricciones | Control Indicadores | Reportes | Búsquedas | Guía

Reportes para la Acción y Gestión

- A 1.1 Reporte de Ficha de Meta
- A 1.2 Meta en Ejecución - Avance por Actor Institucional
- A 1.3 Listado Básico de Metas, Alertas, Restricciones y Oportunidades
- A 2.1 Metas Intermedias - Avance
- A 2.2 Metas Intermedias - Avance Metas Intermedias - Oportunidades
- A 2.2.1 Oportunidades de Metas Intermedias y Oportunidades Directas
- A 2.3 Metas Intermedias - Avance y Alertas
- A 2.4 Metas Intermedias - Avance y Restricciones
- A 2.5 Reporte de avance, Restricciones y Alertas en Metas prioritarios
- A 3.1 Alertas por Actores Institucionales de Ejecución de Meta
- A 3.2 Alertas por orden de fecha límite de solución
- A 3.3 Alertas por Tipología
- A 3.4 Restricciones por Tipología
- A 3.5 Alertas que Deben ser Atendidas por mis Ámbitos
- A 3.6 Restricciones que deben ser atendidas por mi Ámbito

Reportes para el Análisis y Sinergia

- B 1.1 Metas Intermedias Programados (Próximos 20 Días)
- B 2.2 Oportunidades por Localización Territorial
- B 2.2.1 Oportunidades en Metas Intermedias y Directas por Localización Territorial
- B 3.1 Alertas en Metas Intermedias por Actores Individuales
- B 3.2 Alertas en Metas Intermedias por Actores Institucionales
- B 3.3 Metas Intermedias con Alertas Programadas (Próximos 20 Días)
- B 3.4 Restricciones en Metas Intermedias por Actores Individuales
- B 3.5 Restricciones en Metas Intermedias por Actores Institucionales
- B 3.6 Metas Intermedias por Actor Individual
- B 3.7 Metas Intermedias por Actores Institucionales
- B 3.8 Metas Intermedias Reprogramadas

Reportes para el Control de Actualización

- D 1.1 Última Actualización del Estado de Avance de Metas
- D 2.1 Última Actualización de Información de Indicadores
- D 3.1 Última Actualización de Metas Intermedias
- D 3.2 Metas Intermedias Programados en los Últimos 5 Días

Configurar Reportes Favoritos...



1

Presentación del Sistema de Metas y Autoridades Políticas. Ratificación de la Selección de las 10 metas

2

Talleres con cada uno de los 10 Metas para la determinación de la programación estratégica de la gestión de cada Meta (metas intermedias, riesgos, alertas, indicadores oportunidades)

3

Reunión (bilaterales de cada meta) con alta dirección para presentación de la estrategia de gestión

4

Entrenamiento a Líderes de Metas y Coordinador Institucional: Red // Identificación de Problemas // Uso software // Protocolo de reuniones

5

1er Reporte de Borrador del Sistema : taller de contenidos, escritura, indicadores, etc.

6

1er. Reporte Oficial (movilizador de decisiones)

7

Inicio del Trabajo de los Coordinadores Institucionales (Asistencia técnica en el acompañamiento de 3 semanas)

8

Inicio del Trabajo del Grupo de estrategia de Metas – En paralelo al anterior (Asistencia técnica en el acompañamiento de 3 semanas)

9

Reproducción del ciclo de producción de Programación y Gestión

10

Rendición de cuentas a sociedad civil

10

Sistema de Metas en pleno funcionamiento



METAS - SIGOB

Es un producto del Cluster de Gobernabilidad Democrática del
Buro regional del PNUD para América Latina y el Caribe

SECCIÓN 4: Hallazgos y Lecciones Aprendidas

Existen fuertes vínculos entre el desarrollo humano, la gobernabilidad democrática y la gestión pública por resultados, destacando la existencia de un **círculo virtuoso**

Hoy contribuye significativamente al desarrollo humano la forma en que se configura y evoluciona la compleja **ecuación entre Estado, mercado y sociedad** (balance)

Gobernabilidad mejora si los Gobiernos mejoran la **calidad de sus relaciones** para hacerlos más inclusivos y abiertos (ciudadanos-actores, otros poderes, funcionarios)

La consolidación de la gobernabilidad avanza si se introducen y sostienen **modelos de gestión pública** orientados al logro de resultados (legitimidad/confianza ciudadana)

En ese contexto, la **demanda de los Gobiernos** -nacionales y locales- por el sistema de programación y gestión por metas y resultados del SIGOB ha sido creciente en la región

EL SIGOB nunca es el mismo, cada **proyecto lo transforma**, en cada proyecto se aprende de los países y se devuelve (larga experiencia acompañando la conducción política desde sus métodos e instrumentos de gobierno, cooperación sur-sur)

Principales potencialidades del Sistema de Metas:

- Reduce **brecha** entre toma de decisiones estratégicas y capacidad ejecutiva (trabajo conjunto entre encargados operativos y alta dirección)
- Minimiza **intermediaciones burocráticas** indeseadas (trabajo intra e inter-institucional, pero horizontal)
- Construye colectivamente **ruta crítica de la gestión** con responsables concretos y tiempos determinados, identificando condiciones de gobernabilidad (conflictividad)
- Identifica **anticipada y proactivamente** alertas/restricciones administrativas, financieras, legales, políticas o comunicacionales que pueden frenar las METAS,
- Estructura **agendas de trabajo** concretas con los encargados de levantar dichas alertas/restricciones que se monitorean y evalúan periódicamente
- Configura distintos **niveles de resolución** de las alertas anunciadas o restricciones
- Establece un **tablero de gestión** para autoridades que incluye un sistema de semáforos y un sistema de termómetros, con reportes periódicos automatizados
- Tiende nuevos **nexos de comunicación** de la institución con los ciudadanos, para materializar la rendición de cuentas
- Fortalece **capacidades institucionales** trabajando en el día a día con actores públicos

Si bien se ha avanzado, todavía esta **presente el antiguo modelo jerárquico-burocrático**

El **cambio cultural** hacia los resultados lleva tiempo (alta esfera política y servidor público)

La implementación del sistema de programación y gestión por metas y resultados del SIGOB todavía enfrenta **vicisitudes:**

- Cambios de autoridades afectan sostenibilidad e institucionalidad
- No claridad en prioridades institucionales (proyectos de transformación)
- Descuido de rutinas de trabajo establecidas en el Sistema para la red de trabajo (reuniones semanales, quincenales y mensuales)
- No uso por parte de autoridades (demanda) desincentiva carga de información gerentes (oferta)
- Sistema conlleva armar un tejido de confianzas entre ellos, que no siempre existe,
- Convivencia con sistemas de alimentación de información muy parecidos al SIGOB
- Debilidad en prácticas de planificación y programación por parte de los funcionarios (dificultad de armar rutas críticas)
- Enfoque predominante fiscalista y presupuestario en la gestión de las prioridades de gobierno

América latina **todavía tiene camino que recorrer** para materializar el paradigma de la gestión por resultados y el sistema de metas SIGOB contribuye en ese recorrido

**OFICINA EN LIMA DEL PROGRAMA DE LAS NACIONES
UNIDAS PARA EL DESARROLLO -PNUD-
TEL: 6259000**