

**PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO  
CENTRO REGIONAL PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE**

**INFORME DE PROGRESO ANUAL DEL PROYECTO**

<b>Título del Proyecto</b>	SIGOB –Fortalecimiento de las capacidades de gestión para la gobernabilidad democrática
<b>Fecha de entrega al PNUD</b>	01 de diciembre de 2017 – <i>informe preliminar</i>
<b>Elaborado por:</b>	Miguel Cereceda
<b>Award ID:</b>	00077975
<b>Efecto esperado del Programa Regional:</b>	2. Citizen expectations for voice, effective development, the rule of law and accountability are met by stronger systems of democratic governance
<b>Productos esperados del Programa Regional:</b>	2.1. Institutional capacities and mechanism for formulating and implementing inclusive public policies enhanced in executive and legislative bodies –at national and sub-national level- for improved participation, representations and accountability
<b>Organismo de Ejecución:</b>	UNDP
<b>Organismo (s) de Implementación:</b>	UNDP
<b>Fecha de inicio del Award ID:</b>	1 de enero 2014
<b>Fecha de término del Award ID:</b>	31 de diciembre 2018
<b>Presupuesto Total del Proyecto 2014-2018 (Award ID):</b>	USD. 10,173,952
<b>Países participantes:</b>	Colombia, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Guatemala, El Salvador, Peru, Bolivia <i>(países con proyectos nacionales de implementación en marcha durante 2017)</i>
<b>País sede:</b>	Paraguay
<b>Período del Informe:</b>	Del 01/01/2017 al 31/12/2017
<b>Gastos totales en el periodo:</b>	USD. 1,609,359 (hasta 30 noviembre 2017)

## Breve descripción del Proyecto

SIGOB ha sido parte del portafolio del PNUD en América Latina por 26 años, creando el espacio para que un **grupo de expertos en gestión pública y de desarrolladores (programadores) trabajen de la mano con los equipos de alta dirección de la administración pública innovando para resolver problemas de gestión**: alineación estratégica de la gestión a los compromisos con los ciudadanos, coordinación, acción comunicacional oportuna, gestión del tiempo, gestión de trámites, manejo de información.

A lo largo de su trayectoria, SIGOB ha crecido en respuesta a la demanda de los gobiernos de América Latina y a través de experimentación e innovación. Dentro del PNUD, SIGOB ha sido pionero en la sistematización de conocimiento en la forma de productos de desarrollo (módulos) que combinan enfoques, métodos, procedimientos, software y metodología de implementación. El SIGOB que conocemos hoy es un acumulado de *know-how* en gerencia pública y en implementación de procedimientos, métodos y sistemas de trabajo que de forma rápida, visible y sostenible cambian la manera como las organizaciones trabajan.

En este ciclo y en alineación con las prioridades estratégicas 2014-2017 del PNUD, SIGOB se propone contribuir al fortalecimiento de capacidades de gestión de las instituciones públicas, promoviendo la gobernabilidad, la participación ciudadana, la capacidad institucional de rendición de cuentas y el respeto del Estado de Derecho.

En esta segunda fase del ciclo de programación (2017-2018) SIGOB se plantea retos de innovación para adaptar sus metodologías a la implementación de los ODS, profundizar el impacto en la efectividad institucional, atender con especial atención los cuellos de botella que afectan la gestión pública y adaptar las metodologías SIGOB a contextos de conflicto y post-conflicto para contribuir en áreas temáticas clave del programa regional.

## I) PRINCIPALES LOGROS DEL PROYECTO EN 2017

### Descripción de los principales logros del proyecto en el año

Siguiendo las recomendaciones de la evaluación de medio término (junio 2016), se llevó a cabo una **revisión sustantiva del documento de proyecto** que se aprobó en reunión PAC el 12 de enero de 2017. La revisión sustantiva incorpora lo siguiente:

1. Se modifica la sección de estrategia incorporando la Teoría de Cambio del proyecto regional SIGOB;
2. Se ofrece una versión estilizada del producto y las actividades del proyecto ahora con 3 actividades centrales<sup>1</sup>, se presentan el nuevo componente de género para incorporar en los

<sup>1</sup> **Producto** (output): Instituciones públicas cuentan con métodos, procesos y sistemas de gestión que fortalecen la efectividad y transparencia de la administración pública. **Actividades**: (1) Apoyo a las Oficinas de Campo del PNUD en el posicionamiento, desarrollo de alianzas con contrapartes, desarrollo de programación sustantiva y movilización de recursos para programación en el área de funciones clave de gobierno; (2) Desarrollo de capacidades institucionales de gestión en instituciones públicas para dar respuesta a las demandas y expectativas de los ciudadanos a través de servicios de asistencia técnica, desarrollo colaborativo de soluciones, implementación de sistemas y formación de funcionarios públicos; (3) Desarrollo y diseminación de conocimiento práctico sobre las capacidades de gestión de los centros de gobiernos.

trabajos de implementación, los arreglos para los proyectos nacionales de implementación PNI que se firman bajo el paraguas del proyecto regional, y una discusión de la estrategia de alianzas;

3. Se modifica el Marco de Resultados para incorporar recomendaciones de la evaluación de medio-término y adaptar a los requisitos del nuevo formato corporativo. En particular, se hacen cambios en lo siguiente:
  - a. Se refina el portafolio de indicadores, con un batería de indicadores de proceso por actividad y dos indicadores de producto en fase experimental;
  - b. Se incluye por primera vez un indicador de género;
  - c. Se indica la fuente, línea de base, frecuencia y método de recolección de información para reportar sobre los indicadores;
4. Se extiende el período de programación hasta 2018, en previsión del período de discusión, preparación y puesta en marcha del nuevo Plan Estratégico del PNUD.

En la gestión del proyecto, 2017 fue un año de intensa actividad:

- Se prestó asistencia técnica a 15 Oficinas de Campo, 11 en ALC (Mexico, Guatemala, El Salvador, Panamá, Rep. Dominicana, Colombia, Perú, Bolivia, Paraguay, Argentina y Brasil), y 4 Oficinas de Campo del resto del mundo (Libia, Pakistán, República Centro-Africana y Cote d'Ivoire).
- Se prepararon 41 propuestas técnicas, y se apoyó a las Oficinas de Campo en el proceso de negociación y firma de 11 nuevos proyectos o actualizaciones. En total se apoyó la movilización de USD. 2.193.000 para proyectos de fortalecimiento de capacidades de gestión pública en la región.
- Se trabajó en 18 nuevos proyectos de implementación con 18 instituciones en 5 países, y se implementaron 25 módulos SIGOB. Del total de proyectos, 50% fueron con instituciones del centro de gobierno (Presidencias, Ministerios de la Presidencia, Ministerios de Finanzas) donde el fortalecimiento de las capacidades de gestión incide en muchos sectores de política y tiene alcance a toda la población. 27% de los proyectos fueron con ministerios y agencias especializadas, 11% con gobiernos subnacionales y 11% con instituciones del sistema de justicia.
- 20% de los proyectos incorporan un enfoque de género, especialmente los proyectos de Plataforma ODS y Metas. Vale destacar que esta es la primera vez que se reporta este indicador y se duplica la meta para el año.
- El portafolio de productos creció a 19 módulos con el desarrollo del módulo Dashboard Ejecutivo a través de trabajo colaborativo en la Presidencia de Rep. Dominicana y en la Fiscalía de Colombia, y la profundización del módulo Plataforma ODS a través de trabajo colaborativo en la Comisión ODS de Paraguay.
- El proyecto aumentó su visibilidad a través de nuevos documentos y materiales de difusión, y participación en eventos internacionales de alto perfil en América Latina, EUA, y Africa, y colaboración con instituciones académicas (Princeton, NYU).

Los **logros más importantes por país** (ver listado abajo completo de proyectos):

- **República Dominicana:** En 2017 se lograron importantes avances en los procesos de trámites que tienen incidencia directa en la efectividad y transparencia de las acciones del Estado, por ejemplo, los trámites y solicitudes de concesiones mineras (Ministerio de Energía y Minas), y los trámites de construcción, modificación y cambio de uso de viviendas (Ayuntamiento). También se culminó el desarrollo de una herramienta (Cuadro Comando Integral) que mejora la capacidad de monitoreo y coordinación del centro de gobierno sobre las instituciones del ejecutivo.
- **Panamá:** En 2017, se continuaron trabajos para resolver cuellos de botellas en instituciones clave para la implementación de las prioridades del plan de gobierno. se realizó con el Ministerio de Economía y Finanzas un trabajo innovador y de alto impacto en áreas clave de la administración financiera del Estado usando el módulo SIGOB TRE. Primero, se mejoraron los procesos de compras y contrataciones públicas, y en vista de los resultados, se extendió su uso a otros 20 procesos. También se lograron mejoras importantes en los procesos de la Oficina Nacional de Atención a Refugiados, y se fortaleció la capacidad de gestión de la Autoridad Aeronáutica Civil a través del módulo de metas y con una herramienta ad-hoc que ofrece un método de consulta jurídico sobre la regulación de aeronáutica civil.
- **Colombia:** El proyecto de mayor impacto en 2017 es en la Fiscalía General de la Nación donde se han implementado el sistema de metas para las prioridades y el Centro del Gestión del despacho del Fiscal General. Esta iniciativa es parte de una estrategia de renovación profunda de la Fiscalía y viabiliza una nueva cultura de atención de gestión por resultados y respuesta efectiva a los ciudadanos en un momento clave de la historia de Colombia. También se obtuvieron importantes logros en la extensión del módulo de gestión de correspondencia (TRANSDOC) en las Altas Cortes que incluyen los órganos de cierre de las tres principales jurisdicciones del sistema judicial (Corte Constitucional, Consejo Supremo de Justicia, Consejo de Estado) junto con el Consejo Superior de la Judicatura. En esta aplicación se trabajó, por ejemplo, el manejo de reclamos que es un mecanismo clave en la capacidad de respuesta del sistema de justicia a los ciudadanos.
- **Guatemala:** a solicitud de la OC del PNUD y en coordinación con la OC de la FAO en Guatemala, se continuó la implementación del Sistema de Gestión de Metas en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación MAGA.
- **Paraguay:** a solicitud de la Comisión de los ODS y en el marco del proyecto de la OC para fortalecimiento de la Comisión, el equipo SIGOB desarrolló la Plataforma ODS de Paraguay en un tiempo record. La plataforma integra información de programas y proyectos de desarrollo (Secretaría de Metas), información sobre presupuesto público (Ministerio de Hacienda) e información sobre ejecución presupuestaria, así como información sobre indicadores estadísticos, todo alineado a los objetivos y metas de los ODS. La herramienta maximiza la usabilidad de información existente para la implementación de la Agenda 2030.

### PROYECTOS 2017

*Nota: los proyectos se reportan en el año que se inician, en 2017 fueron 18. Marcados con un asterisco (\*) en este listado se incluyen otros 6 proyectos que se reportaron en 2016 y que tuvieron actividades de implementación en 2017*

<b>Bolivia</b>	*Ministerio de Planificación
<b>Colombia</b>	Fiscalía General de la Nación
<b>Colombia</b>	Ministerio de Justicia
<b>Colombia</b>	*Altas Cortes
<b>El Salvador</b>	Consejo Nacional de la Niñez y de la Adolescencia
<b>Guatemala</b>	* Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación MAGA
<b>Panamá</b>	Instituto de Aeronáutica Civil
<b>Panamá</b>	Alcaldía de Panamá
<b>Panamá</b>	Ministerio de Economía y Finanzas
<b>Panamá</b>	Presidencia
<b>Panamá</b>	Ministerio de Gobierno
<b>Panamá</b>	*Ministerio de Gobierno / Ofic. Nacional Para Refugiados ONPAR
<b>Panamá</b>	*Tribunal Administrativo Tributario
<b>Paraguay</b>	Comisión ODS
<b>Perú</b>	Presidencia del Consejo de Ministros PCM
<b>Re.Dominicana</b>	Dirección General de Impuestos Internos
<b>Rep.Dominicana</b>	Ministerio de Hacienda
<b>Rep.Dominicana</b>	Ayuntamiento de Santo Domingo
<b>Rep.Dominicana</b>	Ministerio de Deportes
<b>Rep.Dominicana</b>	Gabinete Social
<b>Rep.Dominicana</b>	Ministerio de la Presidencia (ODS)
<b>Rep.Dominicana</b>	Ministerio de Energía y Minas
<b>Rep.Dominicana</b>	*Ministerio de la Presidencia (Cuadro de Comando Integral)
<b>Libia</b>	Oficina del Primer Ministro

El **foco sustantivo del trabajo** estuvo en cuatro áreas:

1. Mejoramiento de procesos clave desde la perspectiva del ciudadano para aumentar efectividad, tiempo de respuesta y espacio fiscal a través de métodos de intervención que usan las capacidades y la creatividad de las propias instituciones.
2. Ampliación de las capacidades analíticas del módulo SIGOB para manejo de correspondencia (TRANSDOC) para aumentar la capacidad de reacción de las instituciones públicas.
3. Mejoramiento de la herramienta SIGOB para monitoreo y direccionamiento de la agenda de los ODS, refinando los mecanismos de uso y alineación de información financiera para ponerla al servicio de la toma de decisiones.
4. Aplicación de métodos SIGOB a contextos de fragilidad y conflicto, a través de la adaptación de módulos y desarrollo de laboratorios/talleres para funcionarios públicos.

En 2017 se hicieron también avances en la agenda de colaboración con países e instituciones fuera de América Latina y el Caribe para apoyar a RBx y OC en otras regiones, para dar difusión a las innovaciones en métodos de gestión que han surgido en América Latina y para aprender de otros contextos de desarrollo de forma de mejorar el trabajo de SIGOB en ALC. Esta línea de trabajo tiene un ángulo de alianzas y otros de trabajo con OC y contrapartes que se detallan a continuación.

### Alianzas internas y externas

	Actividades	Resultados
UNDP BPPS, Core gov functions	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intercambio de información</li> <li>✓ Seguimiento de áreas de interés conjuntas</li> <li>✓ Diseño de actividades conjuntas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>👍 Misiones conjuntas BPPS-SIGOB a la Republica Centro Africana y preparación de propuesta técnica para fortalecimiento del centro de gobierno en contexto de post-conflicto.</li> <li>👍 Misiones conjuntas BPPS-SIGOB-UNSMIL a Libia para levantamiento de información y evaluaciones de condiciones de implementación, y preparación de propuesta para fortalecimiento del centro de gobierno en contexto de gobierno de transición.</li> <li>👍 Colaboración con BPPS en la preparación de <i>Guidance Note on Supporting Center-of-Government in Conflict Affected Settings</i>. Documento estará disponible en 2018 y será de distribución global.</li> </ul>
UNDP Hub-Bangkok, RBAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ SDG Dashboards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>👍 Mapeo de Sistemas de Información de las agendas de desarrollo (SDG/ODM) y estudio comparativo de experiencias en 5 países (Colombia, Brasil, Colombia, Panamá y Paraguay)</li> <li>👍 Publicación fue presentada en Regional Knowledge Exchange de Asia-Pacífico que se realizó en Manila (octubre 2017).</li> <li>👍 Colaboración para promover la herramienta ODS en Asia y Pacífico. Como parte de esta iniciativa se realizó misión técnica a Pakistán y se desarrolló propuesta para la implementación de la Plataforma ODS SIGOB como herramienta de localización de los ODS a nivel de las provincias.</li> </ul>
Princeton University	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Debate sustantivo sobre formas, retos y lecciones aprendidas en los trabajos de fortalecimiento de los centros de gobiernos es contextos de conflicto y post-conflicto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>👍 SIGOB participó en el seminario “Functioning Centers of Government in Fragile and Conflict-Affected Settings” (Agosto 2017) en Princeton/ISS Innovation for Successful Societies</li> </ul>
New York University	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudio piloto de alineación del marco de legal de un país a los ODS, experimentando un método de análisis legal rápido y con el uso de una</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>👍 Estudio piloto sobre 3 países (Colombia, Panamá y Paraguay), incluyendo en cada país la Constitución, la Ley/Plan de Desarrollo, legislación en áreas clave relacionadas con los ODS y algunas piezas de normativa. El trabajo</li> </ul>

	herramienta SIGOB para manejo de documentos legales	también analizó el marco de tratados y convenciones de las Naciones Unidas.
Global Center for Public Service Excellence	✓ Exploración colaboración sustantiva entre SIGOB y el GCPSE/Centro Singapur	👉

### III) AVANCE DEL PROYECTO

A continuación detallamos el avance del Proyecto Regional de SIGOB para el año 2017, de sus 4 principales actividades, con las metas e indicadores programados en la Revisión Sustantiva 2017-2018 del Project Document (PRODOC).

Indicador	Overall Target	2016	2017		
	Según Revisión Sustantiva período 2017-2018	Línea Base (acumulado 2014-16)	Meta	Actual	Variación
1.1 Número de Oficinas de Campo (OC) a las que se les ha prestado asistencia técnica en el año, desagregada entre ALC y resto del mundo. La asistencia técnica de SIGOB a las OC incluye consultas, misiones, entrenamientos a equipos técnicos, preparación de documentos, etc. (este es un indicador de actividad en el año, no se acumula)	12 cada año	0	12	15	125%
1.2 Número de propuestas técnicas SIGOB que se preparan en el período para apoyar las negociaciones de Oficinas de Campo (OC) con sus contrapartes y donantes (este es un indicador de flujo que se acumula en el período).	130	98	16	41	256%
1.3 Número de nuevos proyectos de implementación SIGOB firmados entre OC y sus contrapartes en el período. Incluye nuevos proyectos y revisiones sustantivas con nuevos aportes financieros (este es un indicador de flujo que se acumula en el período).	76	56	10	11	110%

<p>2.1 Número de instituciones en las que se realizan trabajos de implementación. Una implementación se registra en el año calendario en que se inician los trabajos, y en implementaciones largas, una vez cada 12 meses (este es un indicador de flujo que mide el volumen de trabajo en el año y se acumula en el período).</p> <p>2.1.1. desagregado por perfil de las instituciones clasificadas en cuatro grupos: centro-de-gobierno (A); ministerios sectoriales y agencias especializadas del gobierno nacional (B); gobiernos sub-nacionales (C); instituciones del sistema de justicia (D).</p>	48	33	8	18	225%
<p>2.2 Número de módulos SIGOB que se implementaron en el año como aproximación al tipo de capacidades institucionales fortalecidas. Una implementación se registra en el año calendario en que se inician los trabajos (este es un indicador de flujo que mide el volumen de trabajo en el año y se acumula en el período).</p> <p>2.2.1. desagregado por el tipo de capacidades fortalecidas clasificada en cuatro grupos: gestión por resultados (I), gestión de flujos de información (II), acción política (III) y otros (IV).</p>	60	45	8	25	313%
<p>2.3 Porcentaje de implementaciones en el que se incorpora un enfoque de género.</p>	0.15	0	10%	20%	200%

2.4 Número de países en que el equipo SIGOB realiza trabajos de implementación en el año, desagregado entre países de ALC y resto del mundo (este es un indicador de flujo que mide la cobertura geográfica de trabajo en el año y se acumula en el período contando países diferentes). IMPLEMENTACIONES EN PROCESO	14	13 países	5	9	180%
3.1 Tamaño del portafolio de módulos SIGOB para fortalecimiento de gestión pública medido en el número de módulos. Cada módulo SIGOB consta de enfoque, método y herramientas informáticas. Los módulos están disponibles para ser usados en proyectos nacionales de implementación (este es un indicador de stock que mide la innovación en nuevos productos).	19	18	18	19	106%
3.2 Número de experiencias de implementaciones SIGOB documentadas, con testimonios de contrapartes y recopilación de evidencias de impacto, por ejemplo, en reseñas, estudios de casos, videos, evaluaciones, y otros, que muestren lo que han logrado las instituciones que han trabajado con PNUD-SIGOB. Las documentaciones pueden ser realizadas por el equipo SIGOB, equipos PNUD, contrapartes o terceros (indicador de flujo que se acumula en el período).	18	13	3	0	0%
3.3 Número de materiales escritos o multimedia que se producen en el año y que sirven para la presentación, explicación, promoción y difusión del enfoque SIGOB, incluyendo, entre otros, trípticos y materiales de presentación; documentos sustantivos y técnicos; y videos institucionales, en español (ES), inglés (EN), u otros idiomas, producidos por SIGOB o por terceros (indicador de flujo que se acumula en el período).	30	25	2	4	200%

3.4 Número de actividades de difusión en las que se presenta el enfoque SIGOB de gestión pública, incluyendo participación en conferencias, foros, talleres de difusión y otros organizadas por PNUD u otras instituciones (indicador de flujo que se acumula en el período).	20	16	2	5	250%
4.1 Cambio en las capacidades de gestión (métodos, procesos y sistemas) por ámbito de trabajo (módulo) de las instituciones públicas en las que se completó la implementación, medido a través un instrumento SIGOB de evaluación rápida de capacidades (flash capacity assessment) por ámbito que se aplica al principio y al final de la implementación de cada módulo.	30%	por definir	30%		
4.2 Sostenibilidad de las intervenciones que implementa el equipo PNUD-SIGOB (permanencia de los enfoques, métodos y/o sistemas en el tiempo) medida a través del porcentaje de módulos que permanecen en operación al año, a los 3 años y a los 5 años después de que equipo SIGOB ha terminado la implementación (esta es una tasa de supervivencia).	por definir	por definir	por definir		

#### IV) RIESGOS DEL PROYECTO.

Describir los riesgos identificados para el proyecto. Incluir las medidas que han sido adoptadas para enfrentarlos.

Núm. m.	Descripción del riesgo	Fecha de identificación	Tipo de riesgo	Medidas adoptadas y fecha
1	Retraso en las gestiones de los fondos para la ejecución de Proyectos	Enero 2014	Financiero (reserves & receivables)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener un permanente control sobre las transferencias de los recursos</li><li>• Solicitar a los Oficiales en las CO su participación directa en el proceso de gestión de recursos.</li><li>• En colaboración con la Gerencia de Operaciones del Hub-Panamá, diseño de un mecanismo corporativo de pre-financiamiento con procedimientos contables y de control adecuados (2016)</li></ul>
2	Cambios en las normas nacionales para la firma de los convenios con PNUD	Ene 2016	Regulatorio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monitoreo permanente de las legislaciones nacionales.</li><li>• Estudio de valorización del software SIGOB que el PNUD dona a las instituciones para dar soporte a los convenios en países donde la ley requiere contrapartida en proyectos de cooperación, por ejemplo en Colombia (2015)</li><li>•</li></ul>
3	OC con retrasos o dificultades operacionales para promover y/o ubicar la demanda de SIGOB, o iniciar trámites de proyecto	Ene 2016	Organizacional (capacidades de las OC)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo coordinado con las autoridades de las OC</li><li>• Formación de los equipos técnicos de las OC a través de tarabajo conjunto, actividades in-situ (ie. talleres) o en actividades en eventos regional y sub-regionales.</li></ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo técnico del equipo SIGOB a las OC a través de la preparación de propuestas y PRODOCS</li> </ul>
4	Interrupción del proceso de implementación por parte del Gobierno, por cambio en la estrategia institucional o cambio de autoridades	Ene 2016	Político (compromiso o político, cambio de gobierno)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y secuenciación de proyectos de implementación con consideración a los ciclos políticos.</li> <li>• Coordinación con autoridades de la OC (RC/RR, DC y Deputies) para identificación y adaptación a los riesgos políticos de los proyectos de implementación.</li> <li>• Informar al RR/RC del país sobre evolución del panorama político en las instituciones en las que se trabaja y facilitar entablar un diálogo político con las nuevas autoridades para evitar la interrupción</li> <li>• Informe periódico al Team Leader/Cluster A.</li> </ul>
5	Trabas y/o dificultades administrativas para la contratación de consultores a partir de la aplicación de las normas (SIGOB es un proyecto de innovación y los RRHH no pueden ser permanentemente concursados, el costo de inducción y de transacción de confianza con las instituciones puede generar serias dificultades en la implementación)	Ene 2016	Organi-zacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificar la modalidad de contratación de IC a SC (2015)</li> <li>• Creación de un Roster de Consultores SIGOB Informe al Clúster A Líder del CSR</li> <li>• Implementación de nuevo régimen de contrataciones que combina UNOPS-ICA, UNDP-Service Contracts, UNDP-IC y UNDP-Roster (2016)</li> </ul>
6	Programas de reforma y/o modernización del sector público son difíciles de promover, tienen altos costos de arranque, y tienen riesgos importantes de diseño y requerimientos de capital políticos		Operacional (diseños complejos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transición a proyectos modulares de menor escala que, cuando las condiciones son propicias y se demuestra efectividad, pueden evolucionar a programas de trabajo complejos</li> </ul>
7	Dificultades en la sostenibilidad de las intervenciones		Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la estrategia de implementación con</li> </ul>

				recursos internos (personal, equipos). <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de un enfoque de institucionalización de los nuevos procesos a través de reglas y regulaciones una vez que están en marcha</li> </ul>
8	Reto de mantener vigencia en un contexto político complejo y de alta polarización en la región.		Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de trabajo en intervenciones rápidas de alto aprendizaje.</li> <li>• Gestión de un equipo de proyecto flexible y multidisciplinario</li> <li>• Innovación permanente</li> <li>•</li> </ul>
9	El modelo de financiamiento del proyecto como una iniciativa financiada exclusivamente a través de PNI tiene riesgos financieros, administrativos y de gestión de liquidez para mantener la marcha de las operaciones de SIGOB.		Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RBLAC diseñó un mecanismo de pre-financiamiento contra-reembolso de las necesidades de flujo de caja de SIGOB.</li> <li>• Se hicieron estimaciones para acumular un fondo de capital de trabajo en 4 años que permita eliminar riesgos en el manejo del flujo de caja.</li> </ul>
10	Algunas áreas de trabajo (por ejemplo, Plataforma ODS para la Agenda 2030) requieren de la participación y trabajo coordinado con otras agencias del sistema	Feb 2016	Estratégico (coordinación UN)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo directo y en estrecha colaboración con los RC/RRs.</li> </ul>

## V) PRINCIPALES PROBLEMAS EN LA EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN.

Describir los principales problemas experimentados durante la ejecución e implementación. Incluir las medidas que han sido adoptadas para enfrentar las dificultades.

Núm.	Descripción del problema	Fecha de identificación	Tipo de problema	Medidas adoptadas y fecha
1	El SIGOB es un proyecto de conocimiento que requiere mantener un cuerpo de consultores que puedan reproducir y mejorar los procesos de implementación, Las normas IC no permiten el mantener este	Enero 2014	Administrativo y financiero	Generar los recursos financieros y la búsqueda de un adelanto financiero para realizar los proceso de cambio

	tipo de recursos. El flujo de recursos financieros dificulta la contratación por otro tipo de movilidad			de tipología de contratos de IC a SC, y convenio con UNOPS para obtener contratos IICA así como la creación de 2 puestos FT
2	Retrasos en la transferencia de recursos de parte de las instituciones nacionales	Enero 2014	Financiero	Identificar los cuellos de botella y solicitar a las OC su participación para la obtención de los recursos a tiempo para ejecutar los proyectos (permanente)
3	Procesos no conocidos por las instituciones para la concreción de los proyectos	Enero 2014	Político	Desarrollo de taller con la contraparte para que desarrolle las tareas de acuerdo a los procedimientos

## VI) LECCIONES APRENDIDAS\*

Núm.	Descripción	Utilización
1	<p>Módulo METAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidar el Sistema de Metas como una red de gestión entre funcionarios de gobierno y miembros de la sociedad civil que participan en el logro de la misma.</li> <li>- Capitalizar las oportunidades de avance o adversidad del logro de la meta, para la formación de concepto ciudadanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento de los métodos de resolución de problemas y capitalización de oportunidades de los comités de metas ministeriales.</li> <li>- Mejorar las notificaciones automatizadas de entrada de asuntos por situación específica de trabajo de cada miembro de la red del Sistema de Metas.</li> <li>- Cambio en la automatización del estado de situación del logro de la meta.</li> <li>- Desarrollo e implementación de los dashboard presidenciales y/o ministeriales</li> </ul>
2	<p>Módulo CENTRO DE GESTIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La cuantificación de las tipologías de actividades de los Jefes de Gobierno que usan el Centro de Gestión ha permitido reconcentrar sus acciones en la estrategia institucional.</li> <li>- Pasar la estrategia institucional a Actores, Lugares, temas prioritarios y momentos. Como elementos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento de los métodos de trabajo del Comité de Agenda del Centro de Gestión.</li> <li>- Incorporación de nuevos reportes automatizados que permiten evidenciar la utilización de tiempos y la asignación de prioridades a temas y lugares.</li> </ul>

	concretos que permitirán actuar como filtros operativos en la agenda del mandatario.	- Identificación de los proyectos estratégicos del sistema de metas para incorporarlo como filtro
3	Módulo ACOM: Concretar la estrategia comunicacional y criterios de contenidos comunicacionales	- Creación del método de trabajo de la Matriz de Criterios comunicacionales.
4	Módulo SIMAT: Capitalizar la favorabilidad de los medios para adelantarse a la formación de percepciones y por lo tanto la imagen de la institución. Articular con el monitoreo de twitter	- Mejoramiento de los métodos de análisis del módulo de SIMAT. - Preparación de reportes de consumo de la información relacionado a actores y temas
5	MODULO TRE: Mejorar el intercambio de información entre las bases de datos vinculadas al proceso de ejecución presupuestal	- Abrir nuevas rutinas de inter-operatividad en el módulo de Trámite Regular Estructurado, para la efectividad de los servicios que lo requieren. - Facilitar la operación mediante la incorporación de operaciones alternativas en los flujos de los procesos - Mejorar el gerenciamiento de procesos con la incorporación de reportes estadísticos
6	Módulo TRANSDOC: - La incorporación de nuevos mecanismos para permitir la comunicación directa entre la ciudadanía y las organizaciones - Mejorar los mecanismos de transparencia de la información permitiendo la publicación de los documentos de manera directa - Permitir la interoperabilidad de este módulo con sistemas misionales de las instituciones	- Creación de nuevos mecanismos de incorporación recepción y registro de documentos - Creación de nuevos mecanismos de publicación de la correspondencia manteniendo los altos niveles de seguridad exigidos en las instituciones - Desarrollo de nuevos procesos que permiten incorporar a TRANSDOC como módulo central del manejo de documentos compartiendo información con otros sistemas.
7	SIGOBITO: Desarrollo de sistema de trabajo orientado a dar soporte a la gestión de un gobierno local bajo una metodología que permite la integración de Agenda, Solicitudes, Tareas, Metas prioritarias y Acciones comunicacionales vinculando todos estos elementos a 3 ejes transversales: Actores, Temas y Lugares permitiendo dimensionar la incidencia de los mismos en las acciones de gobierno	- Incorporación de mayores niveles de integración de información - Facilitación de operaciones en ámbitos con estructura organizativa de tamaño medio/pequeño - Desarrollo de mecanismos de implementación de SIGOBITO orientado a la oferta del mismo como un servicio integral (Métodos, procesos, apoyo a usuarios y hosting de aplicaciones)

<p>8</p>	<p>Informática:</p> <p>Creación estándares para la nueva plataforma de desarrollo de SIGOB basada en .Net, MVC, JQuery y Bootstrap lo cual permite tener aplicaciones web de mejor rendimiento con interfaces estandarizadas y adaptables a diferentes dispositivos</p> <p>Optimización de mecanismos de seguridad de las aplicaciones aumentando las funciones y operación con cifrado y encriptación de datos</p> <p>Incorporación de los recientes estándares de firma digital en aplicaciones con manejo de documentos</p> <p>Actualización a las últimas versiones publicadas de los softwares de base soporte de SIGOB: MS-SQL, MySQL, Windows, Internet Information Server, MS-Office, Libre Office, etc.</p> <p>Se ha ampliado la base de servicios ofertados para integrar SIGOB con otros software mediante la creación de nuevos web services</p>	<p>-Desarrollo de nuevos sistemas de SIGOB bajo plataforma MVC (SIGOBITO, ACOM-Web, Petición de ciudadanos)</p> <p>- Resguardo seguro de la información generando altos niveles de confianza por parte de las instituciones usuarias</p> <p>-Incorporación de uso de firma digitales a través de mecanismos centralizados o mecanismos individualizados en las estaciones de trabajo lo cual permite adaptarse a distintos entornos institucionales.</p> <p>- La integración con distintas aplicaciones y posibilidades de explotación de datos de SIGOB asegura la adaptación de estas herramientas en las instituciones</p>
----------	--	---

\* Las lecciones aprendidas se refieren a aquellos aprendizajes, positivos y negativos, basados en la experiencia, relativos a formas de resolver problemas y/o maneras de llevar adelante actividades que puedan servir a otros actores en procesos similares. Las lecciones aprendidas del Informe de Progreso del Proyecto podrán servir como insumo para las evaluaciones del proyecto, así como para compartir con el personal de otros proyectos.