



PROYECTO REGIONAL PNUD-SIGOB

Fortalecimiento de las capacidades de gestión para la governabilidad democrática

Área de Gobernabilidad y Paz
Centro Regional del PNUD para América Latina y el
Caribe

Informe de Cierre del Periodo 2014-2019

Tabla de contenido:

1. Introducción	3
2. Antecedentes y evolución del Proyecto Regional PNUD-SIGOB	4
3. El contexto en que opera PNUD-SIGOB: Gestión pública, disrupción y singularidad en América Latina y el Caribe	6
4. Estrategia, estructura y financiamiento del Proyecto Regional PNUD-SIGOB.....	7
5. Marco de resultados del período 2014-2019	8
6. Instituciones con las que trabaja PNUD-SIGOB y portafolio de módulos	10
7. Equipo de trabajo.....	11
8. Experiencias de impacto PNUD-SIGOB	12
9. Retos y oportunidades para los próximos años.....	18
10. Conclusiones	19
11. Anexo 1: Metas y resultados en indicadores programados del Proyecto Regional PNUD-SIGOB	22
12. Anexo 2: Cuadro de Evolución del Presupuesto Ejecutado por el Proyecto Regional PNUD-SIGOB en el periodo 2014-2019	27

1. Introducción

El Proyecto Regional PNUD-SIGOB – Fortalecimiento de las capacidades de gestión para la gobernabilidad democrática (en adelante el “Proyecto Regional” o el “PNUD-SIGOB”) es una iniciativa del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en América Latina y el Caribe que se enfoca en el fortalecimiento de las capacidades de gestión en instituciones públicas para mejorar la efectividad, transparencia, acción estratégica, interacción y cumplimiento del Estado de Derecho. En concreto, el objetivo del PNUD-SIGOB es “desarrollar metodologías y herramientas para el soporte de la acción política gubernamental de la alta dirección del gobierno, contribuyendo de esta manera a mantener o generar las condiciones de gobernabilidad democrática”¹. A lo largo de su trayectoria, el Proyecto Regional PNUD-SIGOB ha crecido en respuesta a la demanda de los gobiernos de América Latina y a través de experimentación e innovación. Recientemente ha desarrollado una línea de trabajo en países fuera de la región.

El Proyecto Regional 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 PNUD-SIGOB 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.

Los productos centrales del Proyecto Regional PNUD-SIGOB son intervenciones en las instituciones públicas para resolver problemas de gestión que crean el espacio para que funcionarios y expertos en gestión pública trabajen colaborativamente para el soporte de la acción política de la alta dirección del gobierno. Además de los servicios de asistencia técnica, PNUD-SIGOB también actúa como una plataforma de innovación y difusión de innovaciones entre las instituciones, los sectores y los países.

Las áreas de acción de aplicación del PNUD-SIGOB son las instituciones de conducción política gubernamental del ejecutivo, tales como las Presidencias, la Gobernaciones, la Prefecturas o Alcaldías, entre otras. También trabaja con los ministerios sectoriales y agencias especializadas que adelantan áreas clave para la alta dirección. Las metodologías del PNUD-SIGOB también han sido exitosamente integradas en los órganos de dirección de poderes judiciales, las esferas ministeriales, Presidencia de Tribunales y Cortes Supremas de Justicia y otras que, por sus funciones constitucionales, cumplen un rol central para asegurar, mantener, o generar condiciones de gobernabilidad en un país dado.

¹ Ver <http://www.sigob.org/portal/home/contenido/2>

2. Antecedentes y evolución del Proyecto Regional PNUD-SIGOB

El Proyecto Regional PNUD-SIGOB es una iniciativa del PNUD que se remonta a principios de los años 90 y que ha funcionado en cinco períodos de programación. El diseño original del Proyecto Regional fue evolucionando en función de la demanda de los países y de los cambios en el marco estratégico del PNUD. El Proyecto Regional PNUD-SIGOB funciona como una línea de trabajo del Programa Regional, en alianza con las Oficinas de Campo del PNUD y las instituciones públicas de América Latina. El Proyecto Regional alberga a un equipo multidisciplinario con sede principal en Asunción, Paraguay, y miembros que trabajan en red desde distintos países de América Latina.

Este modelo de trabajo ha permitido al PNUD-SIGOB acumular extensa experiencia en temas sustantivos de gestión pública y en estrategias de implementación de cambio en instituciones públicas. El Proyecto Regional a su vez ha servido de canal de difusión de innovación entre instituciones de distintos sectores y entre países de la región.

Periodos de Programación del Proyecto Regional PNUD-SIGOB

Número de identificación	Nombre de Proyecto	Período
RLA/91/031	Modernización de los sistemas de información y gestión de los servicios de Relaciones Exteriores	1991-2000
RLA/00/001/A/01/31 Atlas Award #00014573	Desarrollo de capacidades gubernamentales para la gobernabilidad democrática	2000-2008
Atlas Award # 57020	Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión para la Gobernabilidad Democrática PNUD-SIGOB	2009-2011
	Revisión sustantiva	2012-2013
Atlas Award #77975	Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión para la Gobernabilidad Democrática PNUD-SIGOB	2014-2017
	Revisión sustantiva	2017-2018
	Revisión sustantiva	2019

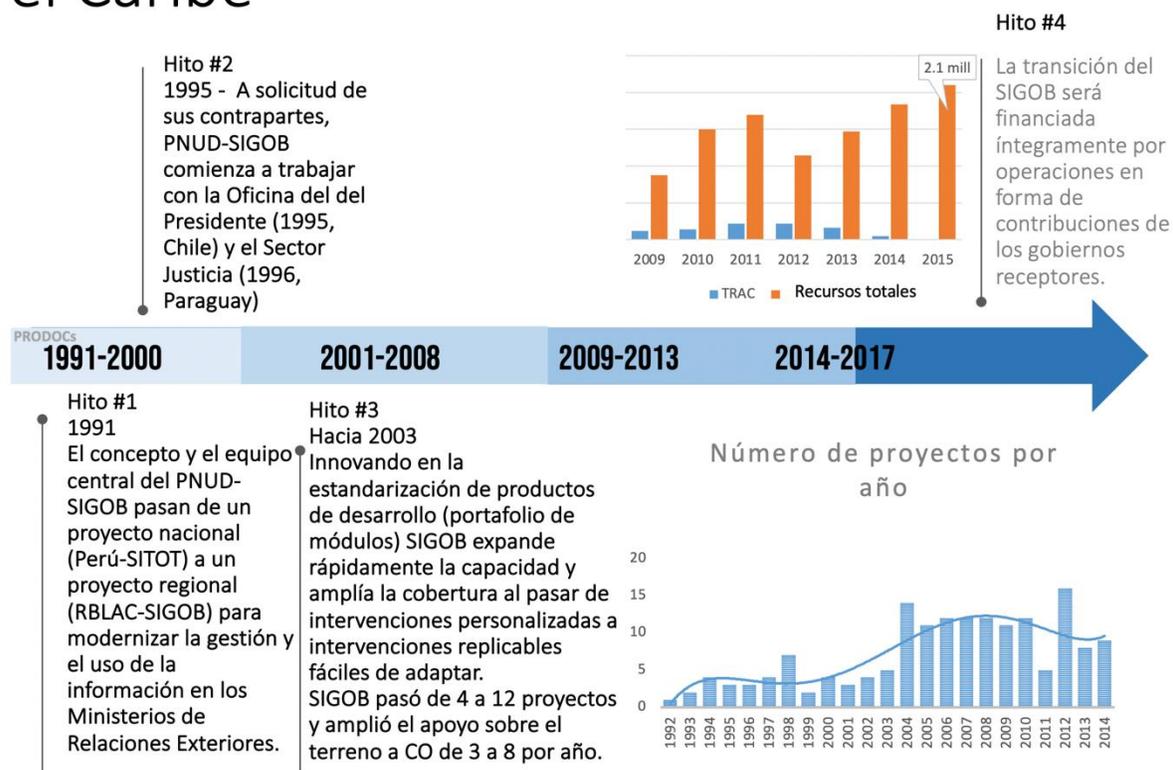
El Proyecto Regional ha pasado por una serie de etapas sustantivas. Hay cinco principales hitos en la evolución del proyecto: su fundación en 1991, el inicio de actividades para los centros de gobierno en 1994, la estandarización de los trabajos *ad-hoc* en un portafolio de módulos alrededor de 2003, la transición a un modelo de operaciones financiada completamente por operaciones en 2014, y el desarrollo de la línea de trabajo fuera de América Latina en colaboración con BPPS a partir de 2015.

El diseño del Proyecto Regional SIGOB para el período 2014-2017 se estructuró alrededor de un único objetivo: “Fortalecimiento de la transparencia, coordinación y efectividad de las instituciones de gobierno del Ejecutivo nacional, sub-nacional, local y descentralizada, instituciones de gobierno de otras ramas del Estado y de organismos de integración internacional que contribuyen al desarrollo humano y la erradicación de la pobreza y la desigualdad– y cuatro actividades. Adicionalmente, para el período 2014-2017 se plantearon cuatro retos de innovación, a saber:

1. Hacer accesible las metodologías PNU-SIGOB para gobiernos locales (SIGOBito);
2. Articular la acción del PNUD-SIGOB con áreas temática claves del nuevo Plan Estratégico/Programa Regional por ejemplo género y seguridad ciudadana;
3. Profundizar el enfoque de Cooperación Sur-Sur INTRA-regional característico del PNUD-SIGOB, y
4. Promover la Cooperación Sur-Sur INTER-regional y la colaboración con oficinas del PNUD en otras regiones.

Para el período de ejecución de 2014-2017 se establecieron para el Proyecto Regional una serie de metas, teniendo como línea de base los logros alcanzados a diciembre de 2013. Estas metas constan de manera detallada en el Marco de Resultados y Recursos y en los Planes de Trabajo Anual (AWP) en el documento de proyecto. El estimado de recursos necesarios para su ejecución también está disponible en el Marco de Resultados y Recursos. Sin embargo, dado el modelo de negocios del Proyecto Regional PNUD-SIGOB, el logro de las metas propuestas depende de la capacidad del equipo del proyecto de trabajar con Oficinas de Campo en el diseño y movilización de fondos para un portafolio de PNI-SIGOB. Para el período en cuestión el Proyecto Regional SIGOB se financió 100% a través de contribuciones de contrapartes y Oficinas de Campo para la realización de trabajos de intervención en instituciones públicas.

Hitos del PNUD-SIGOB en América Latina y el Caribe



3. El contexto en que opera PNUD-SIGOB: Gestión pública, disrupción y singularidad en América Latina y el Caribe

El Proyecto Regional PNUD-SIGOB se desenvuelve en un contexto regional de países de ingresos medios, con alta desigualdad social y en proceso de transición o consolidación de la democracia. Conforme a una apreciación común, la gestión de lo público en las naciones de América Latina y el Caribe ha logrado significativos progresos en la modernización de las instituciones públicas, la dotación de nuevos marcos normativos para la gestión, la estabilización de la carrera de los funcionarios públicos, la simplificación de procesos y la automatización de los servicios entre otros avances. Sin embargo, enfrenta una coyuntura de crisis que proviene de la disrupción entre factores internos y externos a las administraciones, y que obligan a ejecutar proyectos como PNUD-SIGOB en un entorno de singularidad con diferentes niveles de éxito.

La inestabilidad, la falta de confianza en las instituciones, el aumento en la corrupción, la alta rotación de los funcionarios públicos, la existencia de normativas que dificultan la modernización y automatización de los servicios, y la resistencia al cambio de perspectivas organizacionales son algunos de esos factores internos. Por otra parte, factores externos como los avances tecnológicos, y el aumento de la velocidad de las comunicaciones genera fuertes contradicciones por la convivencia simultánea de sistemas económicos políticos y sociales formales con otros informales, sistemas modernos con otros más tradicionales configurando así un entorno de contrastes y cambios rápidos con profundas repercusiones en la vida humana y de las organizaciones.

En este contexto disruptivo en la población existen grandes dudas sobre la existencia de líderes con la suficiente comprensión de los cambios en marcha y la certeza de que el marco institucional de las entidades necesario para actuar en el nuevo ambiente es inadecuado.

Por otro lado, en 2016 también se da inicio a la agenda de desarrollo 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS). Esta agenda ambiciosa y el debate sobre los retos de implementación que la rodean representan para el PNUD-SIGOB una oportunidad para canalizar su cooperación hacia la gestión de los ODS.

4. Estrategia, estructura y financiamiento del Proyecto Regional PNUD-SIGOB

A 2014, la estrategia del Proyecto Regional PNUD-SIGOB estaba fundada en el Plan Estratégico del PNUD (SP) 2014-2017, en el foco temático de gobernabilidad, y en particular contribuía a fortalecer las capacidades de respuesta de las instituciones públicas. Además, el Proyecto Regional apoyó a la implementación de varios de los temas emergentes como las políticas de seguridad ciudadana, programas de protección social y de gestión de riesgos entre otros que contribuyen al logro de los productos del SP/RPD 2014-2017 definidos como el nivel de confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas.

A finales de 2017, el PNUD aprobó en su Junta Ejecutiva el Plan Estratégico 2018-2021 y, en consecuencia, el Proyecto Regional PNUD-SIGOB alineó su trabajo a las nuevas prioridades institucionales. En este marco de resultados, el PNUD-SIGOB contribuye que instituciones responsables, inclusivas y responsables mejoran la calidad de la democracia y el estado de derecho.

El Proyecto Regional PNUD-SIGOB también se alinea a las prioridades de la Agenda 2030, apoyando al mandato del PNUD en material de transversalización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y contribuyendo específicamente a la meta 16.6 de “*crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas*” y adoptando la Teoría del Cambio (TOC) para que sus intervenciones en los procesos de trabajo tengan efectos catalíticos con

tendencia a generar impactos en el corto plazo y con mejores probabilidades de sostener apoyo político en reformas estructurales.

El Proyecto Regional SIGOB presenta particularidades de orden conceptual y administrativo que tienen implicaciones importantes. En un sentido estricto el PNUD-SIGOB no es un solo un proyecto, sino más bien un programa o paraguas de proyectos. Los trabajos en terreno del Proyecto Regional SIGOB se realizan a través de Proyectos Nacionales de Implementación (PNI) que se acuerdan entre la Oficina de Campo, la contraparte en el país y el Proyecto Regional. Cada uno de los PNI tiene las características formales del ciclo de proyectos, tanto en su diseño como en su operación y financiamiento.

5. Marco de resultados del período 2014-2019

El Marco de Resultados del Proyecto Regional PNUD-SIGOB vigente durante el período 2014-16 se enfocó en un único producto y cuatro actividades, y se usó una batería de 13 indicadores, de acuerdo con el Marco de Resultados vigente desde enero 2014 a diciembre 2016:

PRODUCTO (output):

Fortalecimiento de la transparencia, coordinación y efectividad de las instituciones de gobierno del Ejecutivo nacional, subnacional, local y descentralizada, instituciones de gobierno de otras ramas del Estado y de organismos de integración internacional que contribuyen al desarrollo humano y la erradicación de la pobreza y la desigualdad.

Actividad 1

Desarrollo de capacidades institucionales para mejorar efectividad de la gestión pública a través de servicios de asistencia técnica, desarrollo colaborativo de soluciones, implementación de sistemas y formación de funcionarios públicos de América Latina y el Caribe.

Actividad 2

Actividades de Cooperación Sur-Sur interregional, incluyendo intercambio de experiencias, servicios de asistencia técnica, desarrollos colaborativos de soluciones, implementación de sistemas y desarrollo de capacidades en instituciones de gobierno de países y/o organizaciones fuera de ALC.

Actividad 3

Desarrollo de capacidades para la promoción e implementación del enfoque PNUD-SIGOB de gestión pública a través de documentación y sistematización de experiencias, talleres de capacitación para funcionarios PNUD y/o expertos, entrenamiento y *coaching* para nuevos especialistas de implementación, y participación en seminarios, eventos,

facilitación de misiones de intercambio y otros mecanismos para intercambiar experiencias y promover la CSS.

Actividad 4

Preparación de propuestas técnicas (evaluación/recomendaciones) a solicitud de las OC para apoyar las negociaciones de proyectos nacionales de implementación PNUD-SIGOB.

La Revisión Sustantiva 2017-2018 modifica el Marco de Resultados que desde entonces tiene un único producto, tres actividades, y usa una batería de 13 indicadores modificados, de acuerdo con el Marco de Resultados vigente desde enero de 2017 a diciembre de 2018:

Producto (output): Instituciones públicas cuentan con métodos, procesos y sistemas de gestión que fortalecen la efectividad, la transparencia, la acción estratégica, la interacción, y la acción ajustada al Estado de Derecho.

Actividad 1: Apoyo a las Oficinas de Campo (OC) 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.

Actividad 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.

Actividad 3: Desarrollo y disseminación de conocimiento práctico sobre las capacidades de gestión de los centros de gobierno, a través de (3.1) Innovación, desarrollo y actualización de módulos PNUD-SIGOB de gestión pública, que sistematizan conocimiento práctico fruto de la colaboración con contrapartes a lo largo de las distintas fases de innovación y que constan de enfoque, método y herramientas. (3.2) Documentación de experiencias de implementación PNUD-SIGOB, 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. (3.3) Preparación de documentos escritos o multimedia que sirvan para la presentación, explicación, promoción y difusión del enfoque PNUD-SIGOB de gestión pública, incluyendo materiales de presentación, documentos sustantivos y técnicos, buenas prácticas, vídeos instituciones y otros, producidos en español, inglés u otros idiomas. (3.4) Presentación del enfoque PNUD-SIGOB de gestión pública en actividades de difusión incluyendo conferencias, foros, talleres y otros, organizados por el PNUD u otras instituciones.

La Revisión Sustantiva 2019 no implicó ninguna modificación al Marco de Resultados del Proyecto Regional: fue una extensión de un año en el plazo del Proyecto PNUD-SIGOB para consolidar los

resultados obtenidos en el trabajo con las instituciones públicas sin implicaciones presupuestales para el PNUD.

6. Instituciones con las que trabaja PNUD-SIGOB y portafolio de módulos

Focalizado en fortalecimiento de las capacidades de gestión, el PNUD-SIGOB trabaja en cuatro grupos de instituciones de la administración pública, conforme a los requerimientos de las Oficinas de Campo y las solicitudes que las instituciones públicas hacen al PNUD. Esos cuatro grupos son:

- a. Centros de Gobierno del ejecutivo nacional,
- b. Ministerios y agencias especializadas del poder ejecutivo,
- c. Centros de gobiernos subnacionales o locales y
- d. Gobierno de la rama judicial e instituciones del sistema de justicia.

El Proyecto Regional PNUD-SIGOB dispone de un conjunto de metodologías y herramientas que se sistematizan en la forma de módulos o productos de desarrollo. A la fecha, el portafolio de módulos alcanza un total de diecinueve (19) módulos en las áreas de: (a) programación, gestión y seguimiento de proyectos con un enfoque de gerencia por resultados, (b) gestión de documentos, trámites y flujos de información, (c) acción política y comunicacional, y (d) otros. Las innovaciones recientes en el portafolio, por ejemplo, SIGOB-Empalme y SIGOBito obedecen a desarrollos para ampliar la cooperación del PNUD-SIGOB a nuevas áreas, nuevos equipos de gobierno y pequeños gobiernos respectivamente.

Descripción de los módulos PNUD-SIGOB más importantes

<p>Sistema de Metas: Es la metodología orientada a la programación y gestión de las metas prioritarias del Presidente/a o del gobierno, y a su vez un procedimiento para alinear todos los recursos públicos presupuestarios, normativos, políticos y comunicacionales para el logro de los resultados que se desean.</p>	<p>Sistema Centro de Gestión: Es la implementación de un centro de gestión para el líder público que busca: 1) vincular la agenda estratégica de gobierno o sectorial con su agenda cotidiana; 2) mejorar la programación y gestión esta agenda, 3) mejorar la programación, gestión y control de sus instrucciones; y 4) transparentar su actuación.</p>	<p>Sistema de Transparencia Documental (TRANSDOC): Es un sistema de gestión de la documentación oficial que tiene como objetivos: 1) la eficiencia en la gestión y la aplicación de políticas de papel “cero”; 2) simplificar los procesos de trabajo en la gestión de documentos; 3) la transparencia interna en la gestión y la rendición de cuentas al ciudadano.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Sistema de Relaciones Gobierno Sociedad: Es una triple plataforma de trabajo para fortalecer la gestión de las relaciones del Gobierno con los ciudadanos a través de sistemas de acción comunicacional (ACOM), Foro Gobernante Ciudadano, y de monitoreo de actores y temas de interés (SIMAT) y facilitar los ajustes a la estrategia comunicacional.</p>	<p>Empalme de gobierno (EMPALME): Método de soporte entre el equipo de gobierno entrante y la institución del ejecutivo, a fin de empalmar el programa de gobierno con las acciones institucionales en curso.</p>	<p>Sistema de Trámite Regular Estructurado (TRE): Es el sistema de trabajo que tiene como objetivos agilizar, simplificar procesos técnicos, jurídicos y administrativos, y transparentar los servicios públicos que tienen una alta demanda e interacción con el ciudadano.</p>
<p>Gestión de Proyectos de ley y de decretos (DE LEY): Es un sistema que se instala en la en la Presidencia de la República.</p>	<p>Gestión de Gabinete de Ministros o Gabinetes de Directores: Son procedimientos e instrumentos que favorecen el debate, así como la toma y el seguimiento de las decisiones del Gabinete.</p>	<p>Gestión de Agendas Interinstitucionales: Son métodos e instrumentos que permiten una alta sinergia entre las principales actividades de los Ministros.</p>
<p>(SIGOBito): Instrumentos que integran los sistemas de metas, agendas y acción comunicacional destinado a los gobiernos regionales o locales</p>		<p>Otros Módulos: Monitoreo de posiciones en relación con Proyectos de Ley en el Congreso; Casa Abierta y Plataforma PNUD-SIGOB ODS.</p>

7. Equipo de trabajo

El equipo regular de trabajo del Proyecto Regional PNUD-SIGOB está integrado por 30 personas contratadas para diversas funciones, bajo distintas modalidades de contratación y está organizado en:

- a) un grupo gerencial (sede Paraguay),
- b) un equipo de implementación que, en forma individual o en grupo, está o se moviliza a los países donde hay proyectos de implementación (basados en Paraguay, Panamá, República Dominicana, y México)
- c) un equipo de desarrolladores o programadores (basados en Paraguay y Chile)

- d) una lista (*roster*) de expertos en áreas especializadas, y
- e) un equipo de apoyo administrativo (basado en Paraguay)

8. Experiencias de impacto PNUD-SIGOB

El Proyecto Regional PNUD-SIGOB ha creado y fortalecido diferentes módulos (productos de conocimiento desarrollados por su equipo multidisciplinario) que pueden ser replicados en distintos contextos, adaptándose a las necesidades particulares de cada país y de cada institución. Algunas de estas experiencias puestas en marcha en el periodo 2014-2019 han sido documentadas para mostrar a profundidad el trabajo del Proyecto Regional.

1. Plataforma ODS en Panamá y Paraguay:

La plataforma ODS de PNUD-SIGOB (“Plataforma ODS”) alinea las iniciativas públicas (servicios y proyectos) que están en curso en un país con los 17 objetivos y 169 metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La Plataforma ODS permite identificar en qué metas ODS el país concentra sus recursos, cuáles son las instituciones públicas y privadas que participan en las iniciativas, cómo se localizan los ODS a nivel local, y qué beneficiarios buscan impactar esas iniciativas. La plataforma ODS reúne información muy compleja y la presenta de manera intuitiva para dar soporte a reuniones de búsqueda de soluciones entre actores públicos y privados que son socios en la implementación de los ODS. La Plataforma ODS usa un enfoque de big data y establece inter-operatividad con las grandes bases de datos nacionales de proyectos, presupuesto y ejecución, y así se convierte en una herramienta de implementación a lo largo del ciclo de la Agenda 2030.

Los desafíos y compromisos de la implementación de los 17 ODG y sus 169 metas de la Agenda 2030 están entrelazados y requieren soluciones integrales. En ese sentido, la corresponsabilidad y colaboración del Estado con otros actores de la sociedad es fundamental para el cumplimiento de esta Agenda ya que su éxito depende de la acción colaborativa de actores institucionales del sector estatal y no estatal. No obstante, en varios países de la región no se conoce el real grado de articulación entre actores, ni las intervenciones, ni el esfuerzo financiero que las distintas organizaciones realizan cotidianamente en el territorio nacional en aras de cumplir con los ODS.

La Plataforma ODS está orientada a las instituciones de los gobiernos nacionales que tienen como responsabilidad primordial el seguimiento y rendición de cuentas de los compromisos internacionales adquiridos por el país en materia de los ODS, como son las Comisiones Nacionales de ODS, los Ministerios de Planificación y los Ministerios de Relaciones Exteriores.

La Plataforma ODS se constituye en un medio de información para los distintos grupos poblacionales que se ven beneficiados con la acción del gobierno, contribuyendo a la transparencia de la gestión del sector público.

La Plataforma ODS del PNUD-SIGOB es un agregador masivo de datos que compila información sobre las iniciativas (programas, proyectos y servicios) que contribuyen al logro de los objetivos y metas de la agenda 2030 y estadísticas de indicadores de resultados procedentes de diversas fuentes.

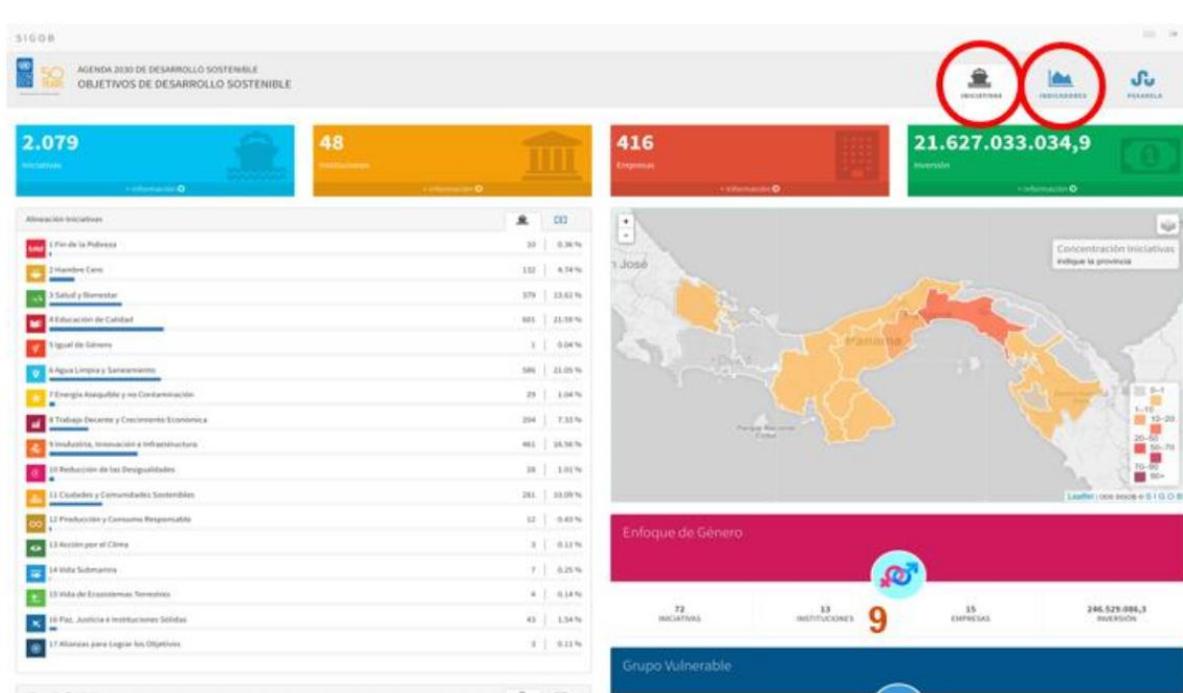
En enero de 2016, el **Gobierno de Panamá** solicitó a la Oficina Regional del PNUD que brindara apoyo para la incorporación y aceleración de la implementación de los ODS. El programa acordado con el Gobierno de Panamá abarcó seis áreas de trabajo, i.e un ejercicio de alineamiento, un análisis de brechas, fortalecimiento institucional de la recién creada Comisión ODS, apoyo al proceso Visión 2030, apoyo al diálogo y consultas, y apoyo a la estrategia de comunicación pública. La primera de ellas finalmente condujo a la Plataforma ODS piloto de Panamá desarrollada por el equipo PNUD-SIGOB con la Presidencia y el Ministerio de Desarrollo Social. El trabajo en la plataforma comenzó en abril de 2016, incluyó un ejercicio de alineación de los programas y proyectos gubernamentales con los ODS y el desarrollo de una herramienta de información que serviría al grupo directivo de los ODS para controlar el progreso de los ODS e involucrar a los actores no gubernamentales en torno a la Agenda 2030.

La plataforma piloto de los ODS de Panamá es un agregador masivo de datos que combina datos de iniciativas en curso que contribuyen a la entrega de los ODS e indicadores de resultados de estadísticas oficiales. En su primer pilar, “las iniciativas”, la plataforma toma información de programas, proyectos y servicios públicos alineados con los ODS y construye un tablero de resumen desde donde los usuarios pueden profundizar en los datos. En el segundo pilar, “los indicadores”, la plataforma es una adaptación de una herramienta de indicadores PNUD-SIGOB bien establecida que ya está en uso en varias instituciones públicas de América Latina. En el tablero los datos se muestran en rangos, tablas y mapas (ver imagen). La plataforma tiene una herramienta de alineación para el administrador y capacidad para producir informes automatizados. La plataforma piloto de los ODS está diseñada principalmente para los responsables políticos, de ahí el fuerte enfoque en la información del proceso a entregar, aunque estará disponible para consulta pública una vez que se convierta en la plataforma oficial de los ODS.

En Panamá, la Plataforma piloto de los ODS se encuentra en el Gabinete Social, un órgano de coordinación dentro de la Presidencia que sirve como Secretaría de la Comisión de los ODS, que

alimenta información del sistema de gestión por resultados de la Secretaría de Metas. El sistema de Results Based Management (RBM) de todo el gobierno en Panamá es bastante reciente. Fue creado a través de un proyecto del PNUD con la Presidencia de Panamá que comenzó en 2014 y dentro del año, utilizando métodos PNUD-SIGOB, tenía la metodología de entrega y el mecanismo de información establecidos en todas las instituciones clave dentro del ejecutivo. La inversión total directa en el sistema de gestión basada en los resultados fue de unos 250.000 dólares de los EE.UU.

La Plataforma ODS recopila automáticamente información de más de 2.000 iniciativas gubernamentales en curso que están bajo la supervisión de la Unidad Especial de Monitoreo de la Presidencia y forman parte de las prioridades del gobierno.



En **Paraguay**, y mediante el Convenio de Apoyo de la Comisión suscrito entre el PNUD y el Ministerio de Relaciones Exteriores, el PNUD-SIGOB logró el desarrollo de una Plataforma que permite vincular los ODS a todos los programas y proyectos llevados a cabo por el Gobierno, tanto de manera nominal como en términos presupuestario. Es decir, la Plataforma ODS permite obtener un diagnóstico de cómo se está trabajando actualmente con los ODS, cuánto se está gastando por cada ODS, qué instituciones se encuentran involucradas en su implementación, así como con qué empresas del Sector Privado contrata el Estado.

La información, se encuentra además discriminada por Grupo Vulnerable y por Ciclo de Vida. Por esta razón, dicha Plataforma constituye una herramienta sustancial para la Comisión, debido a que le permitirá trazar las metas, identificar las fortalezas y debilidades y establecer las brechas entre ambas.



2. Talleres Construyendo País en Colombia:

Las sociedades enfrentan una profunda crisis de legitimidad y confianza respecto a la relación entre los ciudadanos y sus gobiernos, y las instituciones que los componen. Además, la falta de inclusión y participación ciudadana es una de las causas de esta desconexión entre el Estado y los ciudadanos, ya que las voces de la población, especialmente de los grupos vulnerables, han sido marginalizadas durante años. En este contexto, gobiernos nacionales y locales se han dado cuenta que la participación ciudadana, entendida como la intervención de la ciudadanía en la toma de decisiones de impacto público, es de suma importancia en la creación de políticas públicas para el desarrollo local.

El módulo Foro del PNUD-SIGOB está orientado para los gobiernos nacionales, subnacionales y locales, y a las instituciones y dependencias que los componen, especialmente aquellas que

tengan como prioridad o busquen propiciar mecanismos de participación ciudadana para acercarse a la ciudadanía y crear políticas públicas inclusivas. El módulo Foro, al ser una metodología que fomenta espacios incluyentes, beneficia a todos los grupos de la población, especialmente a los más vulnerables.

Para facilitar la transparencia y la rendición de cuentas, el sistema cuenta con un tablero de indicadores y sub-indicadores que miden el nivel de cumplimiento y progreso de cada persona a cargo de los compromisos asumidos.

El módulo Foro funciona siguiendo el siguiente proceso:



Entre 2018 y 2019, el Proyecto Regional PNUD-SIGOB apoyo al Gobierno de Colombia en el desarrollo de los llamados talleres “**Construyendo País**” de la Presidencia de la República. Estos talleres buscaron acercar al gobierno con regiones y poblaciones históricamente apartadas del poder público, en foros semanales en distintos lugares del país. El presidente y su gabinete viajaban a cada uno de estos lugares para reunirse con la comunidad y para recoger reclamos y asumir compromisos.

Este proyecto vinculó no sólo al gabinete y a la Presidencia, sino también a 36 instituciones públicas de diversos sectores, que asumieron, en total, 3.469 compromisos de gestión o de política pública a los que se les hizo seguimiento a través de las herramientas creadas por el equipo del Proyecto Regional PNUD-SIGOB.

Los talleres “Construyendo País” no sólo permitieron ampliar el diálogo instituciones-ciudadanía, y la responsabilidad y legitimidad del gobierno, sino que también derivaron en la construcción de

centros de salud, en una política de vivienda que entregó 1.000 casas (proyecto VIPA), en una política de salud mental en el departamento del Magdalena, y en un proyecto que les permitió a 86.000 familias acceder a energías renovables.



Ministro de Vivienda, Ciudad y Territorio, Jonathan Malagón, durante 10° Taller Construyendo País en Garzón, Huila. (Imagen: CC/Minvivienda)

9. Retos y oportunidades para los próximos años

El trabajo de cambio institucional que realiza el Proyecto Regional PNUD-SIGOB, por su propia naturaleza, es complejo. Por un lado, avanza la adopción de metodologías de trabajo racional, automatizadas y comprensibles que se convierten en instrumentos de gestión y acción de fácil adaptación a diversos contextos. Por otro lado, los trabajos de implementación se realizan bajo la influencia y el condicionamiento de numerosas organizaciones políticas estatales, regionales y locales, y enfrentan la diversidad de culturas y sistemas jurídicos y administrativos e interviene en organismos, instituciones, directivos y funcionarios con organigramas, prácticas y tradiciones muchas veces contrapuestas.

El hecho de que el Proyecto Regional PNUD-SIGOB se especialice en instituciones de una región, América Latina, parecería una ventaja, ya que es sabido que la región comparte elementos comunes como la influencia colonial de la Península Ibérica, los sistemas de gobiernos republicanos y presidencialistas y el uso de la lengua castellana entre otros. Sin embargo, estas naciones suman una compleja diversidad que excede las características de su ubicación geográfica o pasado cultural y que obliga a los expertos de PNUD-SIGOB disponer de amplias cualidades técnicas y emocionales para desenvolverse con éxito en diferentes entornos organizacionales, enfrentando demandas diferenciadas por los condicionamientos de carácter nacional, regional e incluso global.

Desde hace varias décadas, se ha observado en América Latina la estabilización de los sistemas democráticos que generan cambios de gobierno periódicos y reformas institucionales. En la mayoría de los casos, se repiten modelos de gobiernos y estilos de gobernantes que proponen grandes proyectos de transformación económica, política y social, pero con pocas diferencias en los métodos y procedimientos utilizados. La realidad es que subsisten muchas condiciones preexistentes como la desigualdad, la violencia, la corrupción, los mercados informales, las fragilidades de las instituciones, las inequidades de género, etc. A estas deficiencias se suman nuevos desafíos como la alteración del medio ambiente y sus consecuencias climáticas, el crimen organizado y la falta de integración a dinámicas tecnológicas.

Diez de los retos y oportunidades que el PNUD-SIGOB enfrentará en el futuro son los siguientes:

1. Preservar la flexibilidad y autonomía que son fundamentales para el modelo de servicio PNUD-SIGOB.
2. Avanzar en la incorporación de nuevas tecnologías, aplicaciones para módulos y continuar actualización de herramientas disponibles para asegurar la consolidación instrumental.
3. Promover que las Oficinas de Campo del PNUD tengan una función más activa en la gestión de los PNI.

4. Continuar la práctica del fondo semilla que sirve de capital de trabajo para el Proyecto Regional.
5. Crear un centro de asistencia y de formación institucional remoto para organizar la asistencia post-implementación a las instituciones.
6. Crear una instancia de formación PNUD-SIGOB en colaboración con instituciones académica y/o de formación de funcionarios públicos.
7. Prestar atención especial en la sucesión del liderazgo en el Proyecto.
8. Estudiar formas de incorporar más ampliamente el uso de las redes sociales en procesos de gestión y comunicación con ciudadanos.
9. Actualización sumaria de la página web PNUD-SIGOB.
10. Fortalecer la promoción de la igualdad de género a través de los proyectos de implementación PNUD-SIGOB.

10. Conclusiones

Las siguientes son las principales conclusiones del Proyecto Regional PNUD-SIGOB del periodo 2014-2019:

- La asistencia técnica y los productos (métodos y herramientas) desarrollados por el Proyecto son muy relevantes para colaborar con la alta gestión de los gobiernos de la Región. El PNUD-SIGOB da respuestas concretas y favorables al interés de los gobiernos de la región para resolver cuestiones de modernización de la gestión pública en distintos niveles de gobierno (nacional, subnacional, local) y diversos ámbitos institucionales. El PNUD-SIGOB hace contribuciones a instituciones de gobierno que tienen una importancia neurálgica en el Estado y cuyo funcionamiento impacta a todos los ciudadanos. Las contribuciones en áreas específicas de gobernación contribuyen a mejorar las capacidades institucionales que hacen a demandas ciudadanas muy sentidas como la transparencia y la coordinación de políticas públicas.
- El PNUD-SIGOB ha consolidado un equipo regular, flexible y multidisciplinario, que le ha permitido acumular conocimientos a lo largo de los proyectos de implementación que ha realizado, al mismo tiempo que se ha mantenido flexible para adaptarse a la demanda al incorporar/desincorporar especialidades, aumentar/reducir el tamaño del grupo, y combinar esfuerzos de personas basadas en distintos países de la región.
- El Proyecto Regional PNUD-SIGOB preparó 220 propuestas técnicas e implementó 76 proyectos en convenios con organismos nacionales en diferentes Estados y asistencias a las respectivas en Oficinas de Campo del PNUD distribuidos así: En 2014, 16 países (13 de ALC y 3 de otras regiones); en 2015, 19 países (15 de ALC y 4 de otras regiones); en 2016,

19 países (17 de ALC y 2 de otras regiones); en 2017, 15 países (13 de ALC y 2 de otras regiones); en 2018, 12 países (11 de ALC y 1 de otras regiones); y en 2019, 12 países (10 de ALC y 2 de otras regiones). En estos años, el PNUD-SIGOB ha sido más activo en países con alto desarrollo humano de América Latina y el Caribe. En su conjunto, estos proyectos movilizaron recursos por valor de USD 13,002,000.

- En todos los proyectos los resultados obtenidos fueron el fortalecimiento de las capacidades de gestión mediante la modernización y actualización de los sistemas y procedimientos de gestión administrativa. Desde la perspectiva de la Dirección Regional y de las Oficinas de Campo del PNUD el resultado obtenido por el Proyecto Regional es un producto de conocimientos actualizados que ayuda a la eficacia, eficiencia y transparencia de gobiernos e instituciones públicas y a su vez financieramente autosuficiente que sobrepasa las expectativas previstas.
- El portafolio de módulos alcanza un total de 22 productos. De estos, los módulos individuales de mayor demanda fueron el sistema de METAS y TRANSDOC.
- El Proyecto Regional PNUD-SIGOB ha sido extensamente percibido de una manera eficiente en la relación costo-servicio. Es una herramienta líder en el servicio que proporciona y, si bien tiene fuertes competidores en el sector privado, proporciona un servicio competitivo y de gran calidad.
- El PNUD-SIGOB está comprometido con mejorar la excelencia y la calidad de los servicios que prestan las entidades públicas a los ciudadanos y a los funcionarios públicos. Por eso, un aporte que hace el Proyecto Regional PNUD-SIGOB en términos de fortalecimiento institucional es dotar de mayor transparencia a los procesos, elemento que transversalmente interesa a sus usuarios.
- Al alinear las metodologías y herramientas a los ODS, el PNUD-SIGOB y sus productos se convierten en instrumentos capaces de transmitir con mayor eficacia las estrategias globales. La incorporación de los ODS en las implementaciones permite a su vez sumar a las instituciones usuarias en la agenda global impulsada por el PNUD. Este tipo de iniciativas articula adecuadamente los ODS con las agendas y presupuestos de las instituciones que están empeñadas en obtener resultados de desarrollo sustentable. Las innovaciones recientes en el portafolio de módulos responden a demandas estratégicas de cooperación como las transiciones entre gobiernos, adecuación a los ODS y la gestión de gobiernos subnacionales. El PNUD-SIGOB está en consonancia con el mandato de PNUD, las prioridades nacionales y las necesidades de los ciudadanos en la medida que colabora con el aumento de las capacidades de las instituciones para responder a las demandas de los ciudadanos.

- El PNUD-SIGOB es útil para satisfacer la creciente demanda de los gobiernos nacionales de resultados visibles y accesibles, así como también las necesidades de coordinación para lograr sus objetivos con eficacia y transparencia. Los resultados obtenidos y los plazos de implementación por el PNUD-SIGOB cumplen las estrategias del PNUD en cuanto colaboran en el fortalecimiento de la coordinación inter e intrainstitucional y de las capacidades institucionales para implementar políticas y programas integrados y transformadores asociadas a la Agenda 2030. El PNUD-SIGOB aporta un valor estratégico a las reformas de las instituciones y organismos nacionales, pero también al cumplimiento de los objetivos del PNUD.
- El Proyecto Regional PNUD-SIGOB tiene alianzas apropiadas y eficaces que funcionan mediante estrechas colaboraciones con las Oficinas de Campo del PNUD e instituciones públicas de América Latina y el Caribe. El PNUD-SIGOB tiene una estrategia de alianzas que genera resultados, aunque en algunos casos, se percibe que dicha estrategia no sea programada y del todo articulada con otras estrategias del sistema PNUD y en otros casos que las Oficinas de Campo no logran asistir en la medida y con las características de este proyecto. En aquellas instituciones donde ha intervenido el Proyecto PNUD-SIGOB, la planificación, monitorización, fluidez y organización son elementos visiblemente más eficaces.
- El PNUD-SIGOB trabaja con un modelo de caja común para generar economías de escala y co-financiar los costos de innovación y desarrollo. En este sentido, el funcionamiento del PNUD-SIGOB se asemeja al de un programa (paraguas de proyectos) más que el de un proyecto único lo que le permitirá ser sostenible en el tiempo.
- Las metas y resultados en indicadores programados del Proyecto Regional de PNUD-SIGOB para el periodo 2014-2019 se encuentran en el **Anexo 1**. Adicionalmente, la evolución del presupuesto ejecutado por el Proyecto Regional PNUD-SIGOB para el periodo 2014-2019 se encuentra en el **Anexo 2**.



11.Anexo 1: Metas y resultados en indicadores programados del Proyecto Regional PNUD-SIGOB

Proyecto Regional SIGOB, metas y resultados 2014-2016										
PRODUCTO	Indicadores	Overall Target	2013		2014		2015		2016	
		Según PRODOC 2014-17 (dic 2013) y rev.sustantiva (dic 2014) periodo 2017-2018	Línea de base valor	Línea Base narrativa	Meta	Progreso	Meta	Progreso	Meta	Progreso
Instituciones publicas cuentan con métodos, procesos y sistemas de ggestión que fortalecen la efectividad y la transparencia de la administración pública.	1.1. Número de instituciones usuarias de sistemas SIGOB y el número de módulos SIGOB en operación, en número de países (este es un indicador de stock que aumenta con nuevas implementaciones y disminuye con desactivaciones).	1.1 Para 12/2017, habrán 56 instituciones usuarios de sistemas SIGOB y 148 módulos SIGOB en operación, en 14 países. Supuesto: Se estima que 50% de las implementaciones en el periodo serán en nuevas instituciones, 40+(32/2)=56	56 instituciones 148 módulos 14 países	1.1. Para diciembre de 2013, habian 40 instituciones usuarias de sistemas SIGOB y 116 módulos SIGOB en operación, en 12 países.	40 instituciones 116 módulos 12 países	Para 12/2014, habian 56 instituciones usuarias de sistemas SIGOB y 136 módulos SIGOB en operación, en 14 países (nuevos países: Perú y El Salvador).	56 instituciones 136 módulos 14 países	Para 12/2015, habian 60 instituciones usuarias de sistemas SIGOB y 163 módulos SIGOB en operación, en 15 países (nuevo país: Honduras).	Para 12/2016, habrá 66 instituciones usuarias de sistemas SIGOB y 170 módulos en operación, en 15 países.	Un total de 16 países y 13 nuevas instituciones (en Colombia, Guatemala, Panamá y Rep. Dominicana). Trabajo con 14 distintos módulos SIGOB.
	1.2. Número de instituciones en que el equipo SIGOB realiza trabajos de implementación y número de módulos SIGOB que se implementaron en el año. 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 periodo 2014-2017).	1.2 Entre 2014 y 2017, el equipo SIGOB realizará trabajos de implementación en 32 instituciones (8 cada año) y un total de 32 módulos SIGOB (8 cada año).	32 instituciones 32 módulos	1.2. En el periodo de programación 2011-2013, el equipo SIGOB realizó, en promedio, trabajos de implementación en 7 instituciones y 17 módulos cada año. (información para referencia, línea de base=0)	0 0	En 2014, el equipo SIGOB realizó trabajos de implementación en 16 instituciones y 25 módulos SIGOB.	16 instituciones 25 módulos	En 2015, el equipo SIGOB realizó trabajos de implementación en 6 instituciones y 8 módulos SIGOB.	En 2016, el equipo SIGOB realizará trabajos de implementación en 6 instituciones y 15 módulos SIGOB.	implementación en 13 instituciones, se trabajaron 12 distintos módulos en total 19 módulos
	1.3. 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).	1.3 En 12/2017, SIGOB tendrá un portafolio de 14 módulos para gestión pública.	14	1.3. En 12/2013, SIGOB tiene un portafolio de 11 módulos para gestión pública: Metas, Centro de Gestión, Gabinete, Aginter, Monitor, Foro, ACOM, SIMAT, TRANSDOC, TRE y Empalme (ver p.7 del PRODOC para mayor información)	11	A 12/2014, SIGOB tiene un portafolio de 13 módulos para gestión pública (2 nuevos módulos: Empalme, SIGOBITO).	13	A 12/2015, SIGOB tiene un portafolio de 16 módulos para gestión pública (3 nuevos módulos: Casa Abierta, Gestión de Programas de DDHH, y Deley para producción de leyes y decretos).	En 12/2016, SIGOB tendrá un portafolio de 16 de módulos para gestión pública.	17 módulos para gestión pública, Plataforma SDG
	1.4. Número de módulos actualizados y adecuados a las nuevas tecnologías de información en el periodo. Se estima que cada módulo debe ser actualizado al menos cada 2 años y que se deben priorizar los módulos de mayor demanda (Metas, Transdoc, TRE). Este indicador mide el trabajo del equipo de informática que produce versiones o updates de módulos existentes (este es un indicador de flujo que se acumula en el periodo 2014-2017).	1.4 Entre 2014 y 2017, los 11 módulos en el portafolio se habrán actualizado y adecuado a las nuevas tecnologías de información al menos 1 vez.	11	1.4. 0 (indicador mide flujo anual)	0	En 2014, 4 módulos fueron actualizados (TRANSDOC, SIMAT, TRE, Metas).	4	En 2015, 4 módulos fueron actualizados (Metas, Indicadores, TRANSDOC y TRE).	En 2016, 5 módulos serán actualizados y adecuados a las nuevas tecnologías de información	6 módulos actualizados: Metas, Indicadores, Transdoc y TRE, SIMAT CG
	2.1. Número de instituciones publicas y número de países fuera de ALC que se benefician de actividades de Cooperación Sur-Sur a través de SIGOB, por medio de misiones técnicas (MT), viajes de estudio, visitas institucionales, propuestas técnicas, talleres virtuales, proyectos de implementación (PI) y otras modalidades de cooperación.	2.1 Entre 2014 y 2017, 4 instituciones publicas (1 institución cada año) y 4 países fuera de ALC se habrán beneficiado de actividades de Cooperación Sur-Sur y cooperación técnica con innovaciones de ALC a través de SIGOB.	4 4	2.1. En el periodo de programación 2011-2013, 3 instituciones en 3 países fuera de ALC habian recibido cooperación técnica a través de SIGOB: Bahrein (misión técnica), Libano (misión técnica) y Afganistán (misión de alto nivel a ALC, misión técnica y proyecto de implementación). (información para referencia, línea de base=0)	0	En 2014, 3 instituciones en 3 países se beneficiaron de cooperación a través de SIGOB: Afganistan/Presidencia-DOA (PI), Egipto/Mn.Plantificación (misión y propuesta técnica), Bhutan/Gross National Happiness Commission (consulta, propuesta técnica)	3 3	En 2015, 6 instituciones (5 nuevas) en 4 países (3 nuevos) fuera de ALC se beneficiaron de CSS y cooperación técnica a través de SIGOB: Iraq/COMSEC, Pakistan/Oficina PM, Pakistan/Mn.Plantificación, Pakistan/Provincia Punjab, Afganistán/Presidencia-DOA, Malasia/PEMANDU (visita institucional).	En 2016, 2 instituciones publicas y 2 nuevos países fuera de ALC se han beneficiado de actividades de Cooperación Sur-Sur y cooperación técnica a través de SIGOB.	4 instituciones en 4 países atendidos fuera de la región (Palestina, Pakistán, CAR, Timor Leste) a través de misiones técnicas y proyectos de implementación.



Proyecto Regional SIGOB, metas y resultados 2014-2016

PRODUCTO	Indicadores	Overall Target	2013		2014		2015		2016	
		Según PRODOC 2014-17 (dic 2013) y rev.sustantiva (dic 2014) período 2017-2018	Línea de base valor	Línea Base narrativa	Meta	Progreso	Meta	Progreso	Meta	Progreso
Instituciones publicas cuentan con métodos, procesos y sistemas de ggestión que fortalecen la efectividad y la transparencia de la administración pública.	3.1. Número de <u>experiencias de implementaciones SIGOB documentadas</u> 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 SIGOB. Las documentaciones pueden ser realizadas por el equipo SIGOB, equipos PNUD, contrapartes o terceros.	3.1 Entre 2014 y 2017, se habrán documentado 8 experiencias de implementaciones SIGOB con testimonios de contrapartes y recopilación de evidencias de impacto (2 cada año).	8	3.1. En 12/2013 habían varias experiencias de implementaciones SIGOB documentadas, pero no se habia hecho un esfuerzo sistemático por documentar en formatos adecuados para compartir lo que habían logrado las instituciones que han trabajado con SIGOB (información para referencia, línea de base=0)	0	En 2014 se documentaron 5 experiencias de implementación SIGOB (4 experiencias en México a través de entrevistas con autoridades y disponible en documento multimedia) y un video sobre experiencia SIGOB en el Poder Judicial del Perú (producido por el Poder Judicial).	5	En 2015 se documentaron 6 experiencias de implementación a través de videos de entrevistas con autoridades públicas (3 instituciones en Panamá y 3 instituciones en Honduras).	En 2016, se documentarán 2 experiencias de implementación SIGOB con testimonios de contrapartes y evidencias de impacto (Foros Ciudadanos, Metas en RD).	Se finalizaron (4) documentos sobre experiencias de implementación
	3.2. Número de <u>personas</u> en capacidad de identificar oportunidades, promover y/o implementar el enfoque SIGOB de gestión pública (este es un indicador de stock que mide el tamaño de la red profesional SIGOB e incluye alta gerencia de CO, oficiales de gobernabilidad, especialistas en el roster y grupo de trabajo SIGOB). Nota: las personas conocen el enfoque SIGOB a través de experiencia directa y a través de entrenamientos.	3.2 Para 12/2017, 60 personas están en capacidad de identificar oportunidades, promover y/o implementar el enfoque SIGOB de gestión pública.	60	3.2. En 12/2013 habían 45 personas en capacidad de identificar oportunidades, promover y/o implementar el enfoque SIGOB.	45	En 12/2014, 57 personas en capacidad de identificar oportunidades, promover y/o implementar el enfoque SIGOB de gestión pública.	57	En 12/2015, 62 personas en capacidad de identificar oportunidades, promover y/o implementar el enfoque SIGOB de gestión pública.	Para 12/2016, se mantiene la red de 62 personas en capacidad de identificar oportunidades, promover y/o implementar el enfoque SIGOB de gestión pública	Habían 65 personas en capacidad de identificar oportunidades, promover y/o implementar el enfoque SIGOB de gestión pública (nuevo: equipo UNDP GCPSE in Singapore).
	3.3. Número de <u>materiales escritos o multimedia que se producen en el año</u> y que sirven para la presentación, explicación, promoción y difusión del enfoque SIGOB, incluyendo, entre otros, trípticos y materiales de presentación; slides de presentación; documentos sustantivos y técnicos; casos, fichas o videos de experiencias y videos institucionales, en español (ES), inglés (EN), u otros idiomas, producidos por SIGOB o por terceros (indicador de flujo).	3.3 Entre 2014 y 2017, se habrán producido 12 documentos escritos o multimedia (3 cada año) que estén actualizadas en contenido y diseño y que sirvan para la presentación, explicación, promoción y difusión del enfoque SIGOB.	12	3.3 En 12/2013, habían 12 materiales escritos y multimedia para la presentación, promoción y difusión del enfoque SIGOB. Varios de los materiales estaban desactualizados en contenido y/o diseño, y otros se actualizaban regularmente. El set comprendía tríptico ES/EN, presentación general ES, documento técnico fichas ES/EN, y 7 videos institucionales (información para referencia, línea de base=0)	0	Se produjeron 6 nuevos materiales: un informe consolidado de SIGOB en México, una presentación SIGOB con análisis de evidencias de impacto y trayectoria ES/EN y 3 videos explicativos ES sobre módulos SIGOB (SIGOBto, Metas, Centro de Gestión).	6	En 2015 se produjeron 14 nuevos materiales: tríptico de presentación azul ES/EN, actualización sustantiva del documento fichas ES/EN, flash-propuesta de valor del módulo SIGOB-Empalme ES, documento analítico con dos casos de estudio sobre experiencias de SIGOB en el sector justicia EN, sección sobre SIGOB en documento global PNUD-U4 "Justice for All" EN, 4 casos ejecutivos sobre experiencias SIGOB, una reseña sobre SIGOB en el brochure corporativo de RBLAC ES/EN, y un documento "SIGOB, a regional project with global products" EN que analiza la trayectoria de SIGOB fuera de ALC y las contribuciones de SIGOB con las prioridades programáticas de BPPS.	En 2016 se producen al menos 3 nuevos materiales que sirvan para la presentación, explicación, promoción y difusión del enfoque SIGOB.	Se produjeron 6 materiales para la presentación, explicación, promoción y difusión del enfoque SIGOB: juego didáctico "Un día en la Oficina del Presidente" ES/EN, un documento con NYU de análisis constitucional "Who can do what" , documento Plataforma ODS ES/EN y un estudio de experiencias de dashboards de monitoreo de los ODS en ALC incluyendo Plataforma ODS/Panamá
	3.4. Número de <u>actividades de entrenamiento</u> que ofrece SIGOB sobre enfoque, métodos y/o herramientas SIGOB de gestión pública para funcionarios PNUD y/o especialistas a través conversatorios, talleres y otro tipo de sesiones.	3.4 Entre 2014 y 2017, SIGOB ofrecerá 8 actividades de entrenamiento (2 cada año) sobre enfoque, métodos y/o herramientas SIGOB de gestión pública para funcionarios PNUD y/o especialistas.	8	3.4. En el periodo de programación 2011-2013, SIGOB ofreció 3 actividades de entrenamiento en la forma de talleres en OC para oficiales de programa (información para referencia, línea de base=0)	0	En 2014, SIGOB ofreció 2 actividades de entrenamiento: conversatorio en Egipto, entrenamiento en OC/Colombia	2	En 2015, SIGOB ofreció 5 actividades de entrenamiento: entrenamientos para oficiales de programa (Brasil, Panamá), sesiones introductorias para oficiales de programa (Iraq, Pakistán) y taller sobre módulos core del portafolio SIGOB (Hub-Bangkok).	En 2016, SIGOB ofrecerá 2 actividades de entrenamiento.	SIGOB ofreció 2 actividades de entrenamiento en la forma de dos talleres para funcionarios públicos en la Argentina (Ministerio de Relaciones Exteriores y Ministerio de Modernización).
	3.5. Número de <u>actividades de difusión</u> en las que se presenta el enfoque SIGOB de gestión pública, incluyendo participación en conferencias, foros, talleres de difusión y otros organizados por PNUD u otras instituciones.	3.5 Entre 2014 y 2017, el enfoque SIGOB se presenta en 8 actividades de difusión (en promedio 2 cada año).	8	3.5. En el periodo de programación 2011-2013, el enfoque SIGOB se presentó en 3 actividades de difusión (información para referencia, línea de base=0).	0	En 2014, el enfoque SIGOB se presentó en 4 actividades de difusión de alto perfil (Congreso internacional 2014 para gobiernos locales de la Federación Argentina de Municipalidades, Congreso CLAD 2014, taller Princeton-PNUD para especialistas en post-conflicto, taller GIZ-Banco Mundial/Alemania)	4	En 2015, el enfoque SIGOB se presentó en 4 actividades de difusión de alto perfil (Global Transformation Forum/Malasia, RBAS Regional Conference/Jordania, UNDP-Astana Hub Conference/NYC, y Foro de Gestión por Resultados/Uruguay).	En 2016, el enfoque SIGOB se presentará en al menos 2 actividades de difusión.	En 2016, el enfoque SIGOB se presentó en 7 eventos: taller de alto nivel en Bolivia, BPPS Global Retreat/NYC, GCPSE Conference/Singapur, entrenamiento regional en Asia Business Excellence in Public Sector/Fiji, dos talleres sobre transversalización y monitoreo de la Agenda 2030 para funcionarios públicos y oficiales de OC en los talleres técnicos que organiza RBLAC para países de ALC (Santa Cruz y Antigua) y la conferencia internacional Regional Knowledge Exchange de RBAP en Bangkok.



Proyecto Regional SIGOB, metas y resultados 2014-2016

PRODUCTO	Indicadores	Overall Target	2013		2014		2015		2016	
		Según PRODOC 2014-17 (dic 2013) y rev.sustantiva (dic 2014) período 2017-2018	Línea de base valor	Línea Base narrativa	Meta	Progreso	Meta	Progreso	Meta	Progreso
Instituciones publicas cuentan con métodos, procesos y sistemas de ggestión que fortalecen la efectividad y la transparencia de la administración pública.	4.1. Número de <u>Oficinas de Campo (OC)</u> a las que se les ha prestado asistencia técnica en el año, <u>desagregada entre ALC y resto del mundo</u> . La asistencia técnicas de SIGOB a las OC incluye consultas, misiones, preparación de propuestas técnicas y documentos de proyecto (este es un indicador de actividad en el año, no se acumula)	4.1 En el período 2014-2017, se prestará asistencia técnica a por lo menos 12 OC cada año, desagregada entre ALC y resto del mundo.	12	4.1. En el periodo de programación 2011-2013, se había prestado asistencia, en promedio, a 14 OC cada año (información para referencia, línea de base=0).	0	En 2014, recibieron asistencia técnica 16 OC - 13 OC de ALC (Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, El Salvador, Honduras, Panamá, Paraguay, México, República Dominicana) y 3 OC del resto del mundo (Afganistán, Egipto, Bhutan)	16	En 2015, recibieron asistencia técnica 19 OC - 15 OC de ALC (Argentina, Colombia, Brasil, Cuba, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Mexico, Panamá, Paraguay, Peru y Rep.Dominicana) y 4 OC del resto del mundo (Iraq, Pakistán, Afganistán, Egipto).	En 2016, recibirán asistencia técnica 12 OC, desagregado entre ALC y resto del mundo.	19 OC han recibido asistencia técnica 13 OC - 17 OC en ALC (Argentina, Bolivia, Jamaica, Colombia, Costa Rica Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú y Rep. Dominicana) y 2 del resto del mundo (Pakistán, Timor Leste)
	4.2. Número de <u>propuestas técnicas</u> 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 2014-2017).	4.2 En el período 2014-2017, se prepararán al menos 60 propuestas técnicas SIGOB (15 cada año) para apoyar las negociaciones de OC con sus contrapartes y donantes.	60	4.2. En el periodo de programación 2011-2013, se había preparado 41 propuestas técnicas SIGOB (información para referencia, línea de base=0).	0	En 2014, se prepararon 22 propuestas técnicas SIGOB.	22	En 2015, se prepararon 27 propuestas técnicas SIGOB.	En 2016 se prepararán al menos 15 propuestas técnicas SIGOB.	Se prepararon 49 propuestas técnicas
	4.3. Número de <u>nuevos proyectos de implementación SIGOB firmados</u> 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 2014-2017).	4.3 En el período 2014-2017, se firmarán al menos 28 nuevos proyectos de implementación SIGOB.	28	4.3. En el período de programación 2011-2013 se habían firmado 28 proyectos de implementación SIGOB (información para referencia, línea de base=0).	0	En 2014, se firmaron 12 nuevos proyectos de implementación SIGOB (7 proyectos individuales y 1 proyecto paraguas para 5 instituciones).	12	En 2015, se firmaron 13 nuevos proyectos de implementación SIGOB.	En 2016, se firmarán al menos 6 nuevos proyectos de implementación SIGOB.	Se firmaron 18 nuevos convenios de implementación.



Proyecto Regional SIGOB, metas y resultados 2017-2019

PRODUCTO	Indicadores	Overall Target	2017			2018			2019			TOTAL		
		Según Revisión Sustantiva período 2017-2018	Línea Base 1 (2013)	Línea Base 2 (2016)	Meta	Actual	Variación	Meta	Actual	Variación	Meta	Actual	Variación	Acumulado
Instituciones públicas cuentan con métodos, procesos y sistemas de gestión que fortalecen la efectividad y la transparencia de la administración pública.	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 cada año	12	15	125%	12	12	100%	12	12	100%	100%
	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)	16	98	130	16	41	256%	16	18	113%	16	43	269%	102
	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).	10	56	76	10	11	110%	10	5	50%	10	17	170%	33
	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). 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	8	33	48	8	18	225%	7	4	57%	8	19	238%	41
	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). 2.2.1. desagregado por el tipo de capacidades fortalecidas clasificada en cuatro grupos: gestión por resultados (I), gestión de flujos de	8	45	60	8	25	313%	7	7	100%	8	27	338%	59
	2.3 Porcentaje de implementaciones en el que se incorpora un enfoque de género.	20%	0	15%	20%	20%	100%	20%	100%	500%	20%	72%	360%	
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	8	13 países	14	8	9	113%	5	7	140%	8	9	113%		



Proyecto Regional SIGOB, metas y resultados 2017-2019

PRODUCTO	Indicadores	Overall Target			2017			2018			2019			TOTAL
		Según Revisión Sustantiva período 2017-2018	Línea Base 1 (2013)	Línea Base 2 (2016)	Meta	Actual	Variación	Meta	Actual	Variación	Meta	Actual	Variación	Acumulado
Instituciones públicas cuentan con métodos, procesos y sistemas de gestión que fortalecen la efectividad y la transparencia de la administración pública.	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	19	19	19	100%	19	19	100%	19	22	116%	22
	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).	2	13	18	2	0	0%	2	0	0%	2	3	150%	3
	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).	2	25	30	2	4	200%	3	1	33%	2	4	200%	9
	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).	2	16	20	2	7	350%	2	0	0%	2	6	300%	13
	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	0,3	30%	nd	nd	30%	nd	nd	30%	nd	nd	nd
	4.2.A. 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 después de que equipo SIGOB ha terminado la implementación (esta es una tasa de supervivencia). - se mide	50%	por definir	por definir	50%	40%	80%	50%		0%	40%	40%	100%	
	4.2.B. 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 5 años después de que equipo SIGOB ha terminado la implementación (esta es una tasa de supervivencia). - se mide	40%	por definir	por definir	40%	45%	113%	40%	por definir	por definir	40%	por definir	por definir	por definir

12.Anexo 2: Cuadro de Evolución del Presupuesto Ejecutado por el Proyecto Regional PNUD-SIGOB en el periodo 2014-2019

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total a dic 2019
Monto del Award ID (USD)	1,789,000	4,862,193	6,029,848	6,029,848	10,173,952.36	10,173,952.36	10,173,952.36
Ejecutado (USD)	2,136,000	2,246,000	1,906,000	1,993,000	2,220,000	2,501,000	13,002,000