

EVALUACIÓN

PROYECTO REGIONAL SIGOB – Fortalecimiento de las capacidades de gestión para la gobernabilidad democrática

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

Preparado por: Luis Antonio Fretes Carreras
Lugar de Trabajo: Paraguay, con misiones a Panamá, República Dominicana y Colombia.
Países y Proyectos: Proyecto nacionales SIGOB en América Latina y el Caribe en el período 2014-2018
Entidad Contratante: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Duración del Contrato: 40 días laborables distribuidos en 6 meses
Fecha de Informe: 20 de mayo de 2019

Tabla de Contenidos

LISTADO DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.....	4
INTRODUCCIÓN	5
METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	7
PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN	7
CUESTIONES CLAVES TRATADAS.....	7
ALCANCE, OBJETIVOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN	8
UNIVERSO DE EVALUACIÓN Y MUESTRA DE PAÍSES.....	8
MÉTODO DE EVALUACIÓN	8
EL PROYECTO REGIONAL SIGOB Y SU CONTEXTO DE DESARROLLO.....	10
ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DEL PROYECTO REGIONAL SIGOB	10
ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO REGIONAL SIGOB	11
MARCO DE RESULTADOS 2014-2019	12
INSTITUCIONES EN QUE TRABAJA PNUD-SIGOB Y PORTAFOLIO DE MÓDULOS	14
EQUIPO DE TRABAJO.....	15
PERSPECTIVA SOBRE ENCRUCIJADAS Y OPORTUNIDADES	16
<i>Naturaleza compleja del SIGOB.....</i>	<i>16</i>
<i>Heterogeneidad de naciones y gobiernos en la región.....</i>	<i>17</i>
<i>Cambios en las sociedades con escasa innovación.....</i>	<i>17</i>
<i>Transición organizacional del PNUD.....</i>	<i>17</i>
<i>Cambio generacional en la coordinación general del Proyecto Regional SIGOB.....</i>	<i>18</i>
<i>Riesgos administrativos y financieros.....</i>	<i>18</i>
EL CONTEXTO EN QUE OPERA PNUD-SIGOB: GESTIÓN PÚBLICA, DISRUPCIÓN Y SINGULARIDAD EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	18
<i>Satisfacción y confianza en las instituciones</i>	<i>19</i>
<i>Desafíos contemporáneos</i>	<i>20</i>
HALLAZGOS Y CONCLUSIONES	21
RESULTADOS DEL PROYECTO EN EL PERÍODO 2014-2018	21
APRECIACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS REPORTADOS	24
EVALUACIÓN GENERAL.....	25
<i>¿Se ha logrado el producto esperado?</i>	<i>25</i>
<i>¿Qué avances se han realizado para lograr el producto esperado?.....</i>	<i>26</i>
<i>¿Qué factores han contribuido a lograr o no alcanzar los resultados buscados?</i>	<i>27</i>
<i>¿En qué medida ha contribuido al efecto del Programa Regional y del Plan Estratégico del PNUD?</i>	<i>29</i>
<i>¿Tiene el SIGOB una estrategia de alianzas apropiada y eficaz?</i>	<i>29</i>
<i>¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o ineficacia?</i>	<i>30</i>
<i>¿Qué ha funcionado particularmente bien?.....</i>	<i>31</i>
PERTINENCIA	31
EFECTIVIDAD.....	34
EFICIENCIA	36
SOSTENIBILIDAD	37
CONCLUSIONES	39

RECOMENDACIONES	41
LECCIONES APRENDIDAS	44
BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXOS	48
ANEXO 1: UNIVERSO DE EVALUACIÓN 2014-2018.....	49
ANEXO 2: ENTREVISTAS REALIZADAS.....	51

Índice de figuras

Figura 1: Periodos de Programación del Proyecto Regional SIGOB	10
Figura 2: Evolución del Proyecto Regional SIGOB	11
Figura 3: Módulos del Proyecto Regional SIGOB.....	14
Figura 4: Descripción de los módulos PNUD-SIGOB más importantes.....	15
Figura 5: Modalidades de contratación del Proyecto Regional SIGOB.....	16
Figura 6: Aprobación de Gobierno	19
Figura 7: Aumento de la Corrupción	20
Figura 8: Metas y resultados en indicadores programados del Proyecto Regional de SIGOB.....	21
Figura 9: Cuadro Evolución de Presupuestado / Ejecutado	24

Listado de acrónimos y abreviaturas

ALC	América Latina y el Caribe
CPD	Documento de Programa País, del inglés <i>Country Programme Document</i>
DRALC	Dirección Regional del PNUD para América Latina y el Caribe
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PNI	Proyecto Nacional de Implementación
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RBLAC	Oficina regional para América Latina y el Caribe, en inglés <i>Regional Bureau for Latin America and the Caribbean</i>
RPD	Documento de Programa Regional, del inglés <i>Regional Programme Document</i>
SIGOB	Proyecto Regional Sistemas para la Gobernabilidad
SP	Plan Estratégico del PNUD, del inglés <i>Strategic Plan</i>
TdR	Términos de Referencia
TOC	Teoría de Cambio, en inglés <i>Theory of Change</i>

INTRODUCCIÓN

El Proyecto Regional SIGOB - Sistemas para la Gobernabilidad es una iniciativa del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) 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 de 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. SIGOB es parte del programa regional para América Latina y el Caribe desde hace 27 años² y recientemente ha desarrollado una línea de trabajo en países escogidos en Países Árabes, África y Asia. SIGOB es parte del programa regional para América Latina y el Caribe desde hace 27 años las capacidades de gestión institucional para la gobernabilidad democrática³ y recientemente ha desarrollado una línea de trabajo en países escogidos en Países Árabes, África y Asia.

El producto del Proyecto Regional SIGOB son intervenciones en las instituciones públicas para resolver problemas de gestión, creando 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, SIGOB también actúa como una plataforma de innovación y difusión de innovaciones entre instituciones, sectores y países.

Las áreas de acción de aplicación del SIGOB son las instituciones de conducción política gubernamental del ejecutivo, tales como las Presidencias, la Gobernaciones, la Prefecturas o Alcaldías, etc. También en los ministerios sectoriales y agencias especializadas que adelantas áreas clave para la alta dirección. Las metodologías 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. Democrática.

Habiendo completado un período de programación del proyecto (2014-2018), la dirección del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe comisionó esta evaluación de final de ciclo según lo acordado en el documento de proyecto y la política de evaluación del PNUD, y para “generar información relevante y útil para apoyar la toma de decisiones basada en evidencias”. Esta evaluación se realiza con dos propósitos. Primero, como parte del proceso rutinario de rendición de cuentas y aseguramiento de la calidad, esta evaluación busca identificar áreas de oportunidad para que el PNUD pueda mejorar el proyecto SIGOB en la realización de resultados de desarrollo que contribuyan a los efectos (*outcomes*) del programa regional y del Plan Estratégico del PNUD. Segundo, la evaluación busca identificar buenas

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

² Proyecto RLA/91/031 (1991-2000), RLA/00/001/A/01/31 (2000-2008), Atlas Award #57020 (2009-2013), Atlas Award #77975 (2014-2017).

³ Proyecto RLA/91/031 (1991-2000), RLA/00/001/A/01/31 (2000-2008), Atlas Award #57020 (2009-2013), Atlas Award #77975 (2014-2017).

prácticas y lecciones aprendidas a través del modelo de trabajo SIGOB para mejorar la capacidad de respuesta del PNUD a demandas de cooperación en temas de gestión pública.

Este documento de evaluación cuenta con un Resumen Ejecutivo, y está organizado en una introducción y cinco capítulos⁴. El primero expone sintéticamente el propósito y las cuestiones claves que cubre esta evaluación, y describe la metodología del trabajo que contempla el diseño de la evaluación, objetivos, enfoque y métodos de estudio. El segundo capítulo presenta al Proyecto Regional SIGOB en su diseño, evolución y características, así como el contexto sociopolítico regional donde se desenvuelve. El tercer capítulo ofrece los hallazgos de la evaluación que presentan conforme a las evidencias recopiladas de fuentes internas y externas al proyecto y los resultados de la evaluación. El capítulo cuarto presenta las recomendaciones y el quinto capítulo las lecciones aprendidas.

⁴ La estructura del informe responde a las directrices establecidas por el PNUD en el sentido que la evaluación de la pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad será lo más objetiva posible e incluirá evidencia empírica suficiente y convincente.

METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Propósito de la Evaluación

El propósito general de esta evaluación es verificar logros, comprobar limitaciones, e identificar riesgos en el diseño y ejecución del proyecto para advertir oportunidades de mejora en términos de resultados e impacto y así como perfeccionar el modelo de trabajo SIGOB para mejorar la capacidad de respuesta del PNUD a demandas en América Latina y el Caribe de cooperación sobre temas de gestión pública. En particular se pretende identificar:

- a. **Áreas de oportunidad** para que el PNUD pueda mejorar el proyecto SIGOB en la realización de resultados de desarrollo que contribuyan a los efectos (*outcomes*) del programa regional y del Plan Estratégico del PNUD. En particular, ¿qué se debe seguir haciendo? ¿Qué se debe dejar de hacer? ¿Qué se puede cambiar?, y
- b. **Buenas prácticas y lecciones aprendidas** a través del modelo de trabajo SIGOB para mejorar la capacidad de respuesta del PNUD a demandas de cooperación en temas de gestión pública.

Para realizar la evaluación se consideran las actividades y logros del proyecto y también el contexto de gobernabilidad y la conflictividad creciente en América Latina y el Caribe como retos para la sostenibilidad de las políticas públicas.

Las audiencias primarias del informe de evaluación son la coordinación del proyecto, el clúster de Gobernabilidad y Paz y la gerencia del Centro Regional del PNUD en Panamá. La audiencia secundaria, son los socios y aliados del proyecto regional SIGOB en instancias del PNUD y de otros actores de la cooperación internacional.

Cuestiones claves tratadas

Las cuestiones claves tratadas en la evaluación fueron:

- a. El cumplimiento de las metas previstas y el logro de los productos esperados;
- b. La eficacia del proyecto para superar los obstáculos que se presentaron y la relevancia de cuestiones relacionadas con los objetivos estratégicos del PNUD.
- c. Los elementos que ayudan a la eficiencia de la gestión del proyecto, y
- d. Los elementos y consideraciones de sostenibilidad de las intervenciones que realiza SIGOB y del proyecto regional en sí mismo.

También se tratan las dificultades derivadas del contexto infraestructural de las instituciones locales, el cambio institucional en el PNUD y de las expectativas sobre la futura organización y liderazgo del proyecto regional SIGOB.

Alcance, objetivos y criterios de evaluación

El objetivo general es evaluar los resultados alcanzados, las contribuciones a los objetivos del PNUD en base al análisis de evidencias, de fuentes internas como externas del SIGOB. El alcance de la evaluación es una valoración amplia de si la estrategia adoptada es el enfoque correcto para lograr los resultados de mayor nivel acordados en al inicio del proyecto y una valoración específica del proyecto regional en cuatro criterios: pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del proyecto regional. Cada criterio de evaluación utilizado implementa un sistema de valoración con rangos asignados especificados en los Términos de Referencia (TdR). La formulación y contenido de las preguntas de la evaluación que terminan por definir la información a ser analizada fueron el resultado del diálogo constante, coincidencias y acuerdos entre los usuarios de la evaluación y el evaluador.

Además de los criterios básicos de evaluación, este estudio tiene en consideración la manera que el proyecto realiza esfuerzos para fortalecer la aplicación de los enfoques basados en los derechos y la incorporación de la perspectiva de género en los esfuerzos de desarrollo.

Universo de evaluación y muestra de países

Esta evaluación se realiza al final del ciclo de programación y por tanto cubre las actividades y los resultados logrados por PNUD-SIGOB en la región de América Latina y el Caribe durante el período 2014-2018. El universo para esta evaluación son actividades que comprenden 77 proyectos nacionales en 13 países de América Latina y el Caribe. En el período también se llevaron a cabo, pero no se evalúan, proyectos y misiones técnicas de alto nivel en 7 países fuera de la región (Ver Anexo 1: Universo de actividades a evaluar).

La evaluación se enfoca en una selección de cuatro países (República Dominicana, Panamá, Colombia y Paraguay) porque en ellos se acumula el 70% de los proyectos y se han realizado las actividades más relevantes durante el período sometido a evaluación.

Método de evaluación

La metodología de esta evaluación externa combina el examen de los documentos internos del proyecto relativos a diseño y ejecución, el análisis del marco estratégico en que se inserta el proyecto, el análisis cualitativo y cuantitativo del contexto regional, las entrevistas a actores claves en las instituciones beneficiarias (autoridades y funcionarios) y a expertos en gestión pública, así como entrevistas y discusiones con gerentes y expertos del Proyecto Regional SIGOB, el Programa Regional para América Latina y Caribe del PNUD y de la Administración del PNUD para América Latina con el objetivo de valorar la pertinencia, eficacia, eficiencia, y sostenibilidad del proyecto regional prevista en los criterios de evaluación ya mencionados. La metodología de evaluación está alineada con la Guía de Evaluación del PNUD y se buscó recopilar información, ajustada al modelo lógico, para apreciar si las intervenciones del Proyecto Regional PNUD-SIGOB conducen o no a los cambios esperados.⁵

⁵ PNUD (2012). Guía de Evaluación. Pág. 14

En particular, se revisó la teoría del cambio (TOC)⁶ para guiar la recopilación de datos y el análisis de evaluación. Una TOC explica la cadena de resultados que vinculan una intervención con su contribución a lograr los impactos finales previstos. Aunque ésta no es una evaluación de impacto, en algunos aspectos fue posible hacer inferencias de impacto.

El análisis del diseño del proyecto y del contexto institucional se realizó a través de la revisión de documentos clave, en particular (a) los Planes Estratégicos del PNUD 2014-2017 y 2018-2021, (b) el documento de proyecto y sus revisiones sustantivas, y (c) los Informes Anuales de Actividades del Proyecto Regional SIGOB correspondientes al periodo entre 2014 y 2018.

El trabajo empírico se realizó a través de entrevistas y debates con expertos en visitas de campo a cuatro países. Las entrevistas permitieron conocer la opinión sobre los resultados del Proyecto Regional de un grupo de directivos, colaboradores, gestores y operadores de los sistemas del SIGOB, en la oficina Regional de América Latina con sede en Panamá, las Representaciones Locales del PNUD en República Dominicana, Colombia y Paraguay, así como también en las instituciones y agencias de gobiernos nacionales y locales de Panamá, República Dominicana, Paraguay y Colombia en el periodo 2014-2018.

Del lado de las instituciones, se buscó una muestra diversa de actores institucionales, incluyendo a autoridades políticas, gerentes institucionales, coordinadores, y especialistas técnicos. La masa de información obtenida a través de entrevistas permitió las experiencias y opiniones de los operadores de los sistemas e instrumentos PNUD-SIGOB, así como la visión de conjunto de las autoridades institucionales. Del lado del PNUD se entrevistaron representantes, gerentes, oficiales de programa y consultores involucrados en las actividades del proyecto PNUD-SIGOB en distintos roles. La selección y guía de entrevistas se preparó en función a los criterios establecidos en la matriz de evaluación. En total se realizaron 30 entrevistas personales (detalles en el Anexo 2: Entrevistas realizadas).

Las entrevistas se analizaron usando métodos cualitativos y en el contexto de la revisión crítica y comparativa documentos de proyecto, evaluaciones de medio término, revisiones sustantivas y planes estratégicos correspondientes al periodo 2014/2018 tanto del Proyecto Regional SIGOB como del Programa Regional para América Latina y el Caribe y de la Estrategia del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

También se recurrió a documentos de investigaciones y estadísticas elaboradas por académicos, expertos, centros de investigación y organismos especializados de reconocida trayectoria. En particular, se usaron las estadísticas producidas por Latinobarómetro y LAPOP para considerar de manera amplia el contexto en el cual se desenvuelve el Proyecto Regional SIGOB en América Latina y el Caribe.

⁶ PNUD-SIGOB (2016) Revisión Sustantiva 2017-2018. Pág. 6

EL PROYECTO REGIONAL SIGOB Y SU CONTEXTO

Antecedentes y evolución del Proyecto Regional SIGOB

El Proyecto Regional SIGOB es una iniciativa del PNUD que se remonta a principios de los años 90 y que ha funcionado en cinco períodos de programación (ver Figura 1). El diseño original del proyecto fue evolucionando en función de la demanda de los países y de los cambios en el marco estratégicos del PNUD. El proyecto regional 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.

Figura 1: Periodos de Programación del Proyecto Regional 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 SIGOB	2009-2011
	Revisión sustantiva	2012-2013
Atlas Award #77975	Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión para la Gobernabilidad Democrática SIGOB	2014-2017
	Revisión sustantiva	2017-2019

Más allá de los documentos formales, el proyecto regional ha pasado por una serie de etapas sustantivas. Un análisis interno identifica 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 (ver Figura 2)

Figura 2: Evolución del Proyecto Regional SIGOB



Fuente: Documento interno del proyecto regional

Estrategia, estructura y financiamiento del Proyecto Regional SIGOB

A principios del período bajo evaluación, la estrategia del proyecto regional SIGOB estaba fundada en el Plan Estratégico del PNUD (SP) 2014-17, en el foco temático de gobernabilidad, y en particular contribuía a fortalecer las capacidades de respuesta de las instituciones públicas (SP outcome 2, RPD outcome 2). Además, el proyecto regional apoyaba 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 2014-17 definidos como el nivel de confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas.

A finales de 2017, el PNUD aprueba en su Junta Ejecutiva el Plan Estratégico 2018-21 y, en consecuencia, el proyecto regional SIGOB alinea su trabajo a las nuevas prioridades institucionales. En este marco de resultados, SIGOB contribuye que instituciones responsables, inclusivas y responsables mejoran la calidad de la democracia y el estado de derecho (SP outcome 2, RPD outcome 3).

El proyecto regional SIGOB también se alinea a las prioridades de la Agenda 2030, apoyando al mandato del PNUD en material de transversalización de los 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)⁷ para que sus intervenciones en los procesos de trabajo tengan efectos catalíticos

⁷ IDEM “El meollo de la teoría de cambio del proyecto regional SIGOB es que cuando se destraban cuellos de botella y trampas de capacidad en la administración pública, que impiden una articulación fluida entre el centro de gobierno y el resto de la administración, a través de procesos de cambio rápidos en línea con los ciclos políticos, entonces los gobiernos tienen mayor

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 para su evaluación. En un sentido estricto SIGOB no es un solo 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 financiamiento⁸.

Desde sus inicios, el Proyecto Regional SIGOB ha realizado cerca de 300 proyectos de implementación en 136 instituciones de 22 países. De esos, el 25% se hicieron en el período 2014-2018 de programación.

Marco de resultados 2014-2019

El marco de resultados del proyecto para el período de programación 2014-2019 se firmó en diciembre de 2013 a través del documento “PRODOC SIGOB-Fortalecimiento de las capacidades de gestión para la gobernabilidad democrática”. Como es de esperar, ese documento ha tenido modificaciones para adaptar el proyecto al contexto institucional y las lecciones aprendidas. En el 2015, el documento de proyecto tiene una revisión sustantiva⁹ que desarrolla la alineación de SIGOB al Plan Estratégico del PNUD 2014-2017 (SP 2014-17, outcome 2). Luego de cumplida la primera mitad del período de programación del proyecto, en 2016 el Centro Regional comisiona una evaluación de medio término para orientar la ejecución del resto del período de programación. Atendiendo a recomendaciones de dicha evaluación, en diciembre de 2016 se prepara una nueva revisión sustantiva¹⁰ que modifica el marco de resultados incorporando recomendaciones de la evaluación de medio término y extiende el periodo de programación hasta diciembre de 2018.

El Marco de Resultados del Proyecto Regional 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

probabilidad de cumplir con sus mandatos y lograr los objetivos de desarrollo y la realización de derechos para los ciudadanos que el PNUD como agencia de UN quiere apoyar.” Pág. 7

⁸ Informe de evaluación de medio término, p.10

⁹ Substantive Revision, PNUD-SIGOB 2015-2017

¹⁰ Substantive Revision, PNUD-SIGOB 2017-2018

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 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 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 2017 a diciembre 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 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 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 SIGOB. (3.3) Preparación de documentos escritos o multimedia que sirvan para la presentación, explicación, promoción y difusión del enfoque 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 SIGOB de gestión pública en actividades de difusión incluyendo conferencias, foros, talleres y otros, organizados por el PNUD u otras instituciones.

Instituciones en que trabaja PNUD-SIGOB y portafolio de módulos

Focalizado en fortalecimiento de las capacidades de gestión, 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 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. Ver un panorama de los módulos en la Figura 3 y una breve descripción de la finalidad de los módulos mas importantes en la Figura 4.

Figura 3: Módulos del Proyecto Regional SIGOB

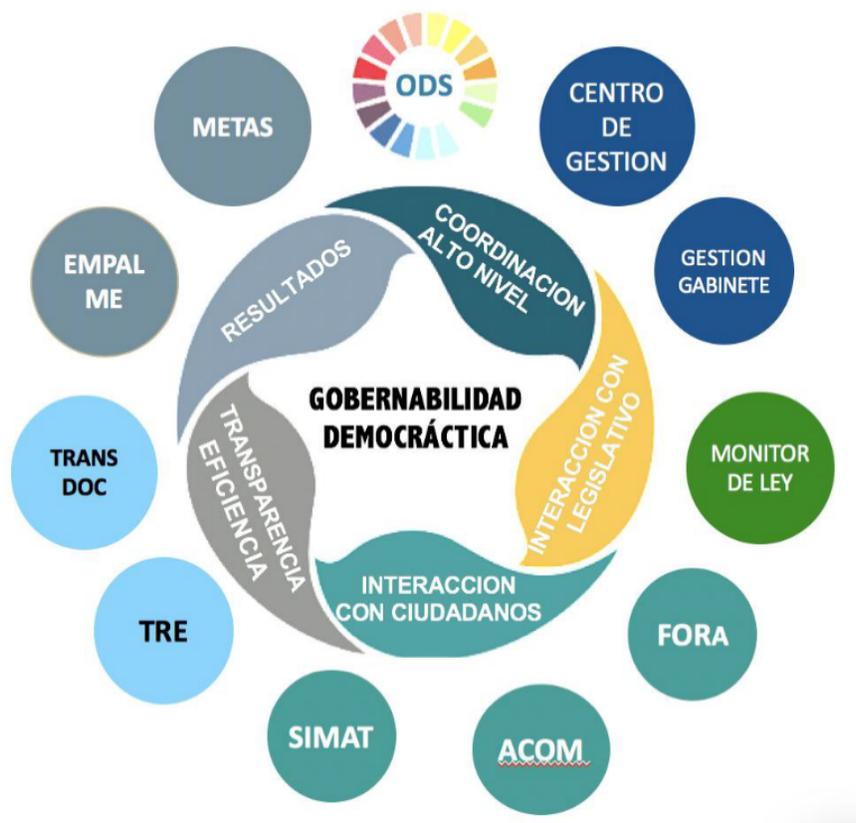


Figura 4: Descripción de los módulos PNUD-SIGOB más importantes

<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 SIGOB ODS.</p>

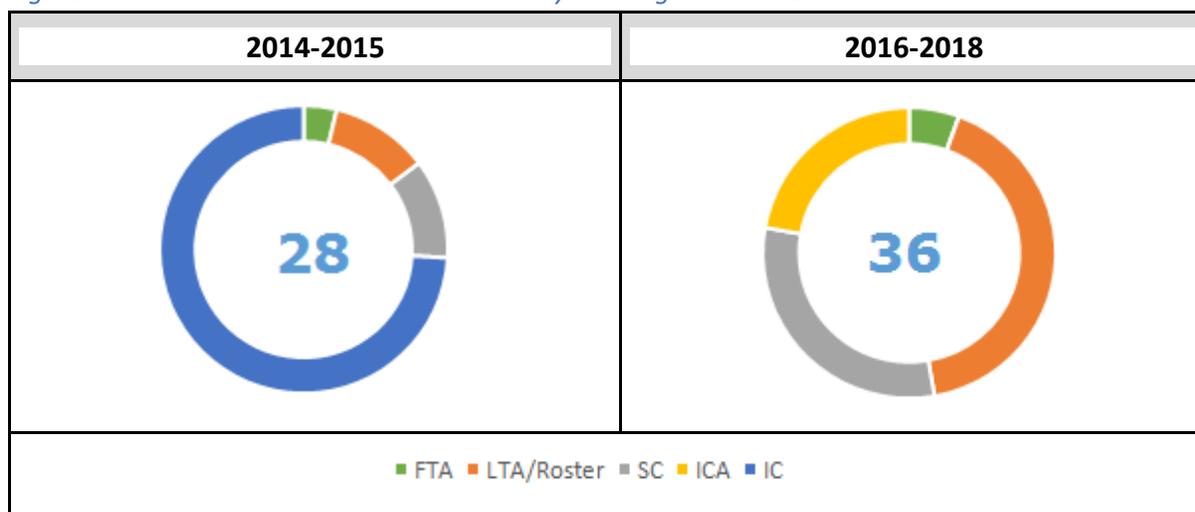
Equipo de trabajo

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

- un grupo gerencial (sede Paraguay),
- 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)
- un equipo de desarrolladores o programadores (basados en Paraguay y Chile)
- una lista (*roster*) de expertos en áreas especializadas, y
- un equipo de apoyo administrativo (basado en Paraguay)

Las modalidades de contratación del equipo han evolucionado para adaptarse a las necesidades de continuidad y flexibilidad del equipo del proyecto. Hasta 2015, el SIGOB tenía un puesto *Fixed Term (FT)*, varios contratos de tipo *Service Contracts (SC)* establecidos en la Oficinas de Campo del PNUD, y un cuadro de consultores bajo la modalidad de *Independent Consultant (IC)*. Repetidamente se había señalado las dificultades operacionales con las modalidades de contratación y eso fue foco de un proceso de trabajo con el Centro Regional. Como resultado, desde 2016, el proyecto incorporó un segundo contrato *Fixed Term (FT)*, y adoptó el uso de la modalidad de contrato *UN-OPS ICA* para los consultores de largo plazo y un roster especializado *UNDP-Roster*. Ver más detalles del perfil de contrataciones en la Figura 5.

Figura 5: Modalidades de contratación del Proyecto Regional SIGOB



Nota: fecha de actualización diciembre 2018

Perspectiva sobre encrucijadas y oportunidades

En un proceso de evaluación es de la mayor importante tener perspectiva sobre el contexto en que se desenvuelve una iniciativa, con respecto al cuál se deberán definir retos y oportunidades. Para esta evaluación en particular queremos destacar 6 elementos del contexto inmediato del proyecto.

Naturaleza compleja del SIGOB

El trabajo de cambio institucional que realiza el Proyecto Regional 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, enfrenta 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.

Heterogeneidad de naciones y gobiernos en la región.

El hecho que el proyecto regional SIGOB se especializa 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 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.

Cambios en las sociedades con escasa innovación.

Desde hace varias décadas se observa 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.

Transición organizacional del PNUD.

Como proyecto de alcance regional, SIGOB es parte del Programa Regional del PNUD para América Latina y depende administrativamente del Centro Regional de Servicios (RSC) de la Dirección Regional del PNUD para América Latina y el Caribe del PNUD (DRALC). Como organización global, el PNUD y en sus dependencias está en pleno proceso de transición y reforma con el propósito de reconstruir y potenciar sus “puntos fuertes y su financiación” (DP/2013/40:3) orientando a cambiar los sistemas de organización, gestión y administración para prestar asesoramiento de mayor calidad, actividades más eficaces y eficientes a través de dos tipos de plataformas; una de apoyo a nivel nacional y otra de servicios de asesoría e implementación para el ámbito global (DP/2017/38:16). De esta manera el PNUD podrá convertirse en una institución con un “modelo de negocio mejorado” (DP/2017/38:2) ágil, innovador basada en el conocimiento, emprendedor, de capacidad nacional, regional y global para prestar servicios, implementar proyectos y crear asociación con otros socios.

Cambios muy importantes en la organización del PNUD son parte de la reforma del Sistema de Naciones Unidas y, en particular, de la decisión de los que se conoce como “*de-linking*” de la Oficina de los Coordinadores Residentes de Naciones Unidas y las Oficinas de Campo del PNUD. Este proceso ha implicado un gran reacomodo de funciones, recursos y personas en todas las representaciones de Naciones Unidas en el mundo.

En particular en el PNUD, al momento de esta evaluación, se iniciaron cambios en la forma que el PNUD organizará y desplegará sus activos y capacidades, lo que afectará en mayor o menor medida y en el corto plazo, además de la estructura organizacional, los programas y proyectos que viene ejecutando. Aunque

los cambios están en marcha existía al momento de la evaluación mucha incertidumbre. En este sentido, porque el Proyecto Regional SIGOB trabaja en muchos países de la mano de los Coordinadores Residentes en intervenciones en las altas esferas de los gobiernos, el proyecto debe estar atento y ser sensible a estos cambios en los diferentes ámbitos donde tiene presencia.

Cambio generacional en la coordinación general del Proyecto Regional SIGOB.

SIGOB cuenta con un staff principal integrado por tres miembros de reconocidos conocimientos técnicos, amplia experiencia y aguda capacidad de negociación. Esta estructura de gestión está en funcionamiento desde 2003. Las normas laborales del sistema de Naciones Unidas donde se inserta el PNUD establecen para el personal la separación obligatoria del servicio a los 65 años (RES 70/244:2015). Esta regulación va a obligar, en los próximos dos años, a un proceso de renovación generacional de la coordinación general del proyecto¹¹.

Articular la sucesión en la coordinación general puede ser producto de la naturaleza compleja del Proyecto Regional SIGOB. Además, esto coincide con el proceso de renovación del PNUD. El reto va a ser identificar a una persona con amplias competencias, creatividad, flexibilidad, capacidad de trabajar en equipo, negociar intereses y colaborar en la resolución de conflictos y capacidad para administrar la importante memoria institucional, al tiempo que promueva el “modelo de negocio mejorado” del PNUD.

Riesgos administrativos y financieros

Se han identificado en los informes anuales de la coordinación un conjunto de riesgos¹² que de manera continua y constante enfrenta el Proyecto Regional para el cumplimiento de sus objetivos. Estos son de orden administrativos y financieros derivados de las condiciones en las que se desenvuelven las actividades del SIGOB conforme a su formato de proyecto.

Existe una dinámica por parte de los gobiernos, que de manera constante solicitan asistencia de carácter urgente e inmediato. Estas circunstancias presentan la necesidad de disponer métodos de contratación más ágiles y flexibles contrasta con los procedimientos más lentos y rígidos de selección de consultores.

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

Mirando hacia afuera del PNUD, el Proyecto Regional 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

¹¹ Véase http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/244.

¹² Véase Informe Anual de Progreso de Proyecto 2015, 2016, 2017 y 2018

externos a las administraciones y que obligan a ejecutar proyectos como SIGOB en un entorno de singularidad (Vieira Posada, 2016; Blaschke 2012;) con diferentes niveles de éxito.

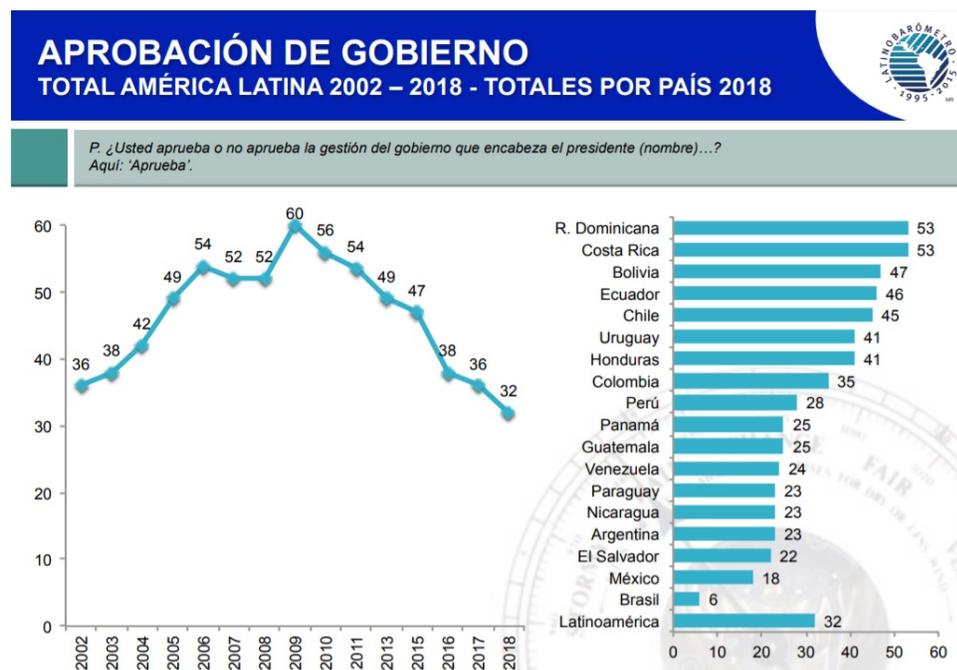
La inestabilidad y alta rotación de los funcionarios públicos, la existencia de normativas que dificultan la modernización y automatización de los servicios, y la resistencia al cambio de perspectivas organizacionales son algunos de esos factores internos. Por otra parte, factores externos como los avances 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 existen grandes dudas sobre la existencia de líderes con la suficiente comprensión de los cambios en marcha y la certeza que el marco institucional de las entidades necesario para actuar en el nuevo ambiente “*es inadecuado en el mejor de los casos y, en el peor, completamente inexistente*” (Schwab, 2016:13)

Satisfacción y confianza en las instituciones

El resultado de estas mediciones indica que el promedio regional de la aprobación de la gestión presidencial ha disminuido, de forma continua, casi un 50% desde el año 2009 (ver Figura 6). El inicio de este ciclo coincide con la crisis financiera internacional. El paradigma regional es poco positivo para la valoración de la gestión presidencial, sin embargo, existen excepciones y coinciden con gobiernos que implementan sistemas desarrollados con PNUD-SIGOB como República Dominicana, Colombia y Chile.

Figura 6: Aprobación de Gobierno

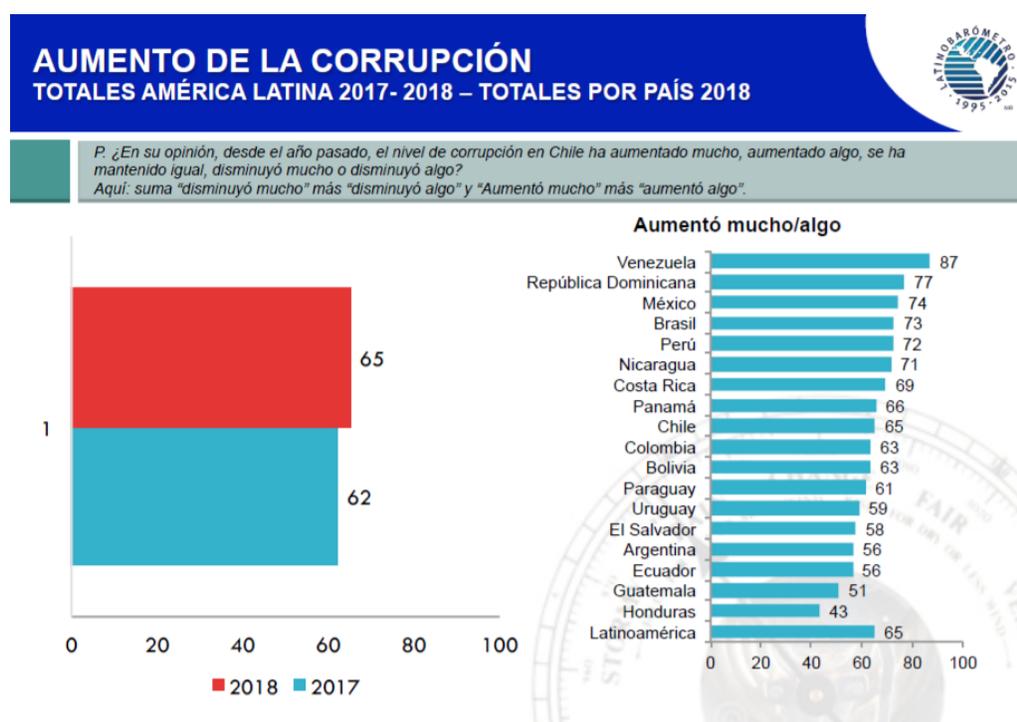


Fuente: Latinobarómetro

Desafíos contemporáneos

Otro importante elemento del contexto es que la prevalencia de la percepción de corrupción lo cual se ha convertido en una fuente de desconfianza en el sector público (ver Figura 7). En forma concomitante, la vigencia y ampliación de los mercados informales se asocia con el entorno social que extiende y agrava las prácticas de corrupción en América Latina. Así, el volumen del negocio informal alcanza tal magnitud que supera las propias actividades formales, estableciendo un entorno de costumbres basadas en la ilegalidad y la violencia que erosiona el estado de derecho y fragilizan las adhesiones a la aplicación de normas legales.

Figura 7: Aumento de la Corrupción



Fuente: Latinobarómetro

La percepción de la corrupción como problema aumenta de manera constante en América Latina. Hasta el año 2018, 65% de la media latinoamericana entiende que, considerando los precedentes históricos de la región, la corrupción ha aumentado. Esto revela que todavía no se han generado los cambios, sean políticos, culturales o institucionales, necesarios para que la población perciba que la lucha contra la corrupción es efectiva. En vista a estas percepciones, se entiende que todavía existe una gran demanda por procedimientos que ayuden a obtener mejores resultados en la lucha contra la corrupción.

HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

Esta sección presenta los hallazgos y conclusiones de la evaluación. Está organizada en dos lecturas: una primera mirada de los resultados del proyecto a través de las evidencias internas con las apreciaciones que corresponde, y luego una mirada general que prima las evidencias externas y se presenta a lo largo de las preguntas y dimensiones de evaluación.

Resultados del proyecto en el período 2014-2018

La primera visión de los resultados del proyecto la hacemos con atención a las evidencias internas que corresponden a la documentación de los informes anuales y las entrevistas practicadas a los responsables del Proyecto Regional SIGOB. De éstas se desprenden los siguientes hallazgos, numerales 1 al 6 (ver cuadro resumen en la Figura 8):

1. El Proyecto Regional SIGOB logra alcanzar las metas establecidas en la Revisión Sustantiva 2017-2018 del Documento de Proyecto (PRODOC).
2. El Proyecto Regional SIGOB preparó 98 propuestas técnicas e implementó 77 proyectos en convenios con organismos nacionales, en 20 diferentes Estados de América Latina y el Caribe y 24 asistencias en Oficinas de Campo del PNUD que en su conjunto movilizaron recursos por valor de U\$D 9,148 millones.
3. El portafolio de módulos alcanza un total de diez y nueve (19) productos, de los cuales siete (7) se desarrollaron en periodo de programación 2014-2018: SIGOB-Empalme (2014); SIGOBito (2014); SIGOB-DeLey (2015); Casa Abierta (2015); Dashboard Ejecutivo (2015), Tablero de control de Metas para Presidentes (2016) y, la Plataforma SIGOB ODS (2016).
4. Los módulos individuales de mayor demanda fueron sistema de METAS y TRANSDOC (9 implementaciones cada uno), TRE (6), centro de gestión (5) y ACOM (4).
5. La composición del portafolio de proyectos SIGOB en este periodo ha sido más activo en países con alto desarrollo humano de América Latina y el Caribe (70%).
6. Los informes anuales del Proyecto Regional SIGOB reflejan que las actividades se han ejecutadas alcanzan los compromisos en los 13 indicadores y que en varios de los indicadores excede las metas definidas para el período.

Figura 8: Metas y resultados en indicadores programados del Proyecto Regional de SIGOB

	2014	2015	2016	2017	2018	Total	Meta a dic 2018

Propuestas presentadas	22	27	49	41	33	172	130
Proyectos implementados	12	22	20	18	15	87	76
Módulos para gestión pública disponibles	13	16	17	17	21	21	19
Módulos Nuevos	2 Empalme SIGOBito	3 SIGOB-IAR SIGOB-DeLey Casa Abierta	1 Plataforma ODS	1 Dashboard	-	7 Empalme SIGOBito SIGOB-IAR SIGOB-DeLey Casa Abierta Plataf.ODS Dashboard	
Número de Oficinas de Campo Asistidas (Cantidad)	11	15	17	17	13	20	12 cada año
Oficinas de Campo Asistidas (Países)	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Honduras, Panamá, Paraguay, México y Rep.Dominic	Argentina Brasil, Chile, Colombia Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Rep.Dominic Cuba, Guatemala, Perú	Argentina, Colombia, Chile, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, Rep. Dominic Bolivia, Costa Rica, Guatemala, Jamaica,	Argentina, Bolivia, Jamaica, Colombia, Costa Rica Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, Rep. Dominic	México, Guatemala, El Salvador, Panamá, Costa Rica, Rep. Dominic Cuba, Colombia, Ecuador, Perú, Chile, Paraguay Aruba	<i>Países de IDH alto</i> Argentina* Aruba Brasil* Cuba* Chile* Colombia* Costa Rica* Chile* Ecuador* Jamaica* Panamá* Paraguay* Perú* México* Rep.Domin.* <i>Países de IDH medio</i> Bolivia** El Salvador** Guatemala* * Honduras** <i>Fuera de ALC</i> Iraq Liberia Libia	

						Pakistán Rep. Centro Afr.	
Número de países diferentes en que hubo trabajos de implementación	12	8	7	8	8	15 13 ALC	14 13 ALC 1 otros
Países	TRANSDOC (Chile, Rep. Dominic) - SIGOBito (Argentina y Perú) - TRE (Paraguay y República Dominican) - SIMAT (Perú) - Empalme (Panamá y Ecuador) Brasil, Colombia, México, El Salvador	Casa Abierta (Argentina) -SIGOB-IAR (México) -Metas (Panamá y Rep. Domin) -SIGOB-DeLey (Paraguay) Colombia Chile Honduras	TRANSDOC (Colombia) Metas (Panamá y República Dominicana) Guatemala, Bolivia El Salvador Paraguay	Colombia Panamá Paraguay República Dominicana Guatemala El Salvador Perú Bolivia	Colombia El Salvador Guatemala Panamá Paraguay Perú República Dominicana		

Nota: se usa el Marco de Resultados de la Revisión Sustantiva 2017-2018 del Documento de Proyecto

La información sobre el financiamiento de los trabajos de PNUD-SIGOB resulta llamativa por dos razones:

1. Primero, el financiamiento del Proyecto Regional SIGOB durante el período 2014-18 proviene de ingresos por operaciones en la implementación de proyectos nacionales (PNI). En atención a los informes, cerca del **90% de los fondos** provienen de las instituciones beneficiarias a través de acuerdos específicos de *local cost-sharing* firmado entre los gobiernos y las OC.

- Segundo, el monto autorizado para el award del proyecto aumentó a lo largo del período de programación, 120% con relación al anterior periodo de proyecto alcanzado la suma de USD 10,173,952. Hasta el 2018 se ejecutó un total de USD 9,148,230 U\$D (Ver Figura 9).

Figura 9: Cuadro Evolución de Presupuestado / Ejecutado

	2014	2015	2016	2017	2018	Total a dic 2018
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
Ejecutado (USD)	1,498,697	1,392,825	1,870,708	2,400,000	1,986,000	9,148,230

Apreciación sobre los resultados reportados

Con el examen de los documentos proporcionados por el SIGOB y de las entrevistas realizadas a miembros del Proyecto Regional se pueden avanzar las siguientes apreciaciones sobre los resultados del proyecto:

- 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 que se comprueban por:
 - Aumento del volumen de implementaciones de asistencia técnica ha superado las metas previstas;
 - Aumento del volumen de convenios de implementación que ha administrado SIGOB con relación al periodo precedente (un promedio de 17,4 proyectos anuales entre 2014 y 2018),
 - Una sensible mayoría (40%) de las instituciones que han convenido PNI-SIGOB corresponden a **centros de gobierno**.
 - Ampliación de las actividades de cooperación a 20 países en la región de América Latina y Caribe y 8 fuera de la región, en África y Asia.
- 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.
- Desde 2014 se han procurado alternativas e implementado con éxito un modelo de financiamiento 100% sustentado en prestación de servicios técnicos para continuar con los procesos de implementación.

4. El presupuesto autorizado aumentó considerablemente (120%) en relación con lo autorizado para el anterior periodo. La cartera de ejecución aumento considerablemente entre los años 2016 y 2018.
5. Se han superado las dificultades administrativas para la contratación de consultores que se señalaron en los informes anuales del principio del período y que se discutieron como una restricción en la evaluación de medio término. A través de los contratos UNOPS ha sido posible mantener un cuerpo de consultores sénior y contratarlos conforme a la demanda puntual de las instituciones. Las medidas administrativas a este respecto fueron:
 - a. Cambio en la tipología de los contratos de IC a SC, así como la creación de puestos FT (en 2015),
 - b. Convenio con UNOPS para obtener contratos IICA (en 2016)

Evaluación general

Una segunda mirada, propiamente de evaluación, toma como base los resultados anteriores y los contrasta con las evidencias externas que provienen de las entrevistas realizadas a los usuarios de los métodos, sistemas e instrumentos del Proyecto SIGOB en las instituciones públicas, así como a los actores claves, gerentes, coordinadores, especialistas técnicos, oficiales de programas y otros de las Oficinas de Campo del PNUD y en el Centro Regional de PNUD para América Latina y el Caribe.

La matriz de evaluación definida en los TdR establece siete preguntas específicas en el campo de aspectos generales cuyos indicadores de desempeño son las metas planteadas y los resultados obtenidos, la estrategia implementada y actividades realizadas; los proyectos acordados y completados a conformidad; los recursos financieros, tecnológicos y procesos de innovación disponibles que puedan contribuir al buen desempeño, la apropiación de conocimientos y la continuidad en períodos futuros. A continuación, presentamos los resultados de la evaluación organizados a lo largo de esas preguntas

¿Se ha logrado el producto esperado?

A nivel general, el Proyecto Regional SIGOB implementado en la región de América Latina y el Caribe, logró el producto esperado de manera muy satisfactoria. Los sistemas implementados permiten que las instituciones públicas cuenten con métodos, procesos y sistemas de gestión que fortalecen la efectividad permiten dar seguimiento a sus ejecutores y al mismo tiempo provee información oportuna sobre sus acciones que garantizan la transparencia de la administración pública.

En todos los casos observados los resultados obtenidos fueron el fortalecimiento de las capacidades de gestión mediante la modernización y actualización de los sistemas y procedimientos de gestión administrativa. Conforme al cuadro de indicadores de Metas y Resultados (ver Figura 8) se han logrado excelentes resultados en el número de oficinas de Campo (OC) de América Latina y el Caribe a las que se les ha prestado asistencia técnica y la implementación de nuevos proyectos firmados con sus contrapartes

nacionales (PNI). Así también se observa un incremento relevante en la actualización y desarrollo de nuevos módulos que se implementan en este periodo.

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, aunque, siempre y en forma continua, se generen nuevas necesidades. Una observación que resalta es la opinión compartida que existe necesidad de constituir instancias de formación académica continua, en especial en la teoría del cambio.

En algunas instituciones públicas de Panamá y Colombia, las autoridades reconocen que se alcanzaron los resultados previstos pero que subsisten dificultades al interior de las instituciones para la continuidad y gestión de sus metodologías e instrumentos, asociadas a la dinámica que produce la constante rotación de los recursos humanos y las particularidades de los liderazgos en la función pública. Por ejemplo, en algunas experiencias de Panamá se informa que resulta complejo superar prácticas de gestión personal, en especial líderes políticos, que limitan la capacidad para generar sistemas eficaces y transparentes. En otros casos, se evidencia que las instituciones de nivel subnacional, como las Alcaldías de Panamá y Santo Domingo, tienen dificultades para consolidar el empoderamiento de los funcionarios afectados a las implementaciones y para prever mecanismos financieros que superen las limitaciones de recursos informáticos.

¿Qué avances se han realizado para lograr el producto esperado?

Se han realizado avances importantes en la realización de las actividades previstas con una efectiva estructura de dirección y trabajo que permite el cumplimiento de las metas establecidas para el periodo 2014-2018. Se han mejorado la estrategia de implementación, existe una permanente actualización de sus módulos, se utilizan sistemas de implementación flexibles con la cultura de las instituciones y promueve el involucramiento directo de los tomadores de decisión.

Cabe destacar que la línea de base establecida para el cumplimiento de las metas de este periodo es muy ambiciosa y consiste en;

- 66 instituciones,
- 98 propuestas técnicas,
- 56 nuevos proyectos de implementación SIGOB firmados,
- 33 instituciones en las que se realizan trabajos de implementación,
- 12 módulos SIGOB que se implementan en el año,
- 13 países de ALC en que el equipo SIGOB realiza trabajos de implementación,
- 18 módulos SIGOB operativos para fortalecimiento de la gestión pública,
- 13 experiencias de implementaciones SIGOB documentadas,
- 25 de materiales, escritos o multimedia, para la disseminación y promoción del enfoque SIGOB,
- 16 actividades de difusión

La mayoría de las metas establecidas fueron sobrepasadas, las prestaciones de asistencia técnica a las Oficinas de Campo (OC) del PNUD (68/66), los nuevos proyectos de implementación SIGOB firmados entre OC y sus contrapartes (77/56), el promedio de países de ALC en que el equipo SIGOB realiza trabajos de implementación anualmente (16/12), los módulos que componen el portafolio de SIGOB (19/18), las actividades de difusión (18 /16). Si bien es reciente la incorporación del enfoque de género al proyecto, el aumento alcanzó el 15% previsto.

Los avances se advierten con los cambios realizados para mejorar la estrategia de implementación y en particular gracias a los efectos de alineación producidos por:

- a. el módulo EMPALME,
- b. la alineación de instituciones con metas ODS,
- c. las eficientes alianzas con algunas Oficinas de Campo y,
- d. la actualización de numerosos módulos.

Desde la Dirección Regional y las Oficinas de Campo del PNUD se señala que la estructura de dirección y trabajo del SIGOB conducen a efectivas implementaciones, a la vez que se evidencia el esfuerzo del equipo técnico del Proyecto SIGOB para realizar una permanente actualización de sus módulos, proveer seguimiento interno y promover la alineación con los ODS en las instituciones cercanas a los ministerios.

En las instituciones públicas de Paraguay, Colombia y República Dominicana destacan las bondades del sistema de implementación flexible con la cultura de las instituciones, la naturaleza de su cobertura y el uso de su “mismo idioma”. Fue bien valorada, la existencia y continuidad de trabajo permanente y disponible para la capacitación de usuarios nuevos o que necesiten refuerzo, además de un acompañamiento para los mismos, que se conoce como la “Mesa de ayuda”.

La voluntad política es un elemento de común preocupación y tiene alta relevancia. En la experiencia dominicana se ejemplifica la alta relevancia que tiene la voluntad política e implicación personal de las altas direcciones donde, el Presidente en persona utiliza y apoya las herramientas del SIGOB incentivando el uso en su administración y que se materializan en las reuniones sectoriales que de manera periódica organiza para el bien de los proyectos. También fue posible observar en el proceso de esta evaluación el interés y esfuerzo dedicado por las altas autoridades del gobierno colombiano

¿Qué factores han contribuido a lograr o no alcanzar los resultados buscados?

Algunos de los factores de consenso que han contribuido a alcanzar los resultados buscados por el proyecto son a) el alto nivel de especialización de la red de consultores, b) la capacidad de absorber con flexibilidad y rapidez el aprendizaje colectivo del SIGOB, así como c) el desarrollo de instrumentos y herramientas de software a través del equipo de desarrollo “in house”.

Estos atributos son indicados como una contribución que permite dar a las instituciones públicas una solución “llave en mano” o una solución “packaged”. Están aquellos elementos técnicos de la herramienta tales como el hecho de que pudiera “emigrar”, permitiéndoles avanzar hacia otros desafíos, la flexibilidad

de la metodología y la adherencia a cuestiones de necesidad, como el control de lo que entra y de lo que sale, que responden al cómo y al cuándo de esa información.

La naturaleza “*clockwork*” (circuito de engranaje) de las herramientas y su actuar cada vez más visible genera en los funcionarios mayor presión para dar respuestas al ciudadano de manera organizada y puntual. Ha sido aplaudida la característica que permite al sistema hacer recordatorios y establecer plazos, haciendo que las demandas ingresadas sean respondidas, en gran parte, durante el proceso de gestión.

También se considera positivo, que la información sea registrada en una nube digital de forma que otra administración u otro gobierno pueda tener acceso en el futuro, a los datos con el fin de tener un historial de sus experiencias y desafíos administrativos. Resaltan la facilidad interactiva. Por ejemplo, en Colombia se valora que los sistemas del Proyecto operen con una lógica fácil e intuitiva permitiendo obtener resultados con eficacia, eficiencia y transparencia. En el mismo caso colombiano, algunos sistemas se han construido de forma que difiere de la estructura funcional de la entidad pero que sin embargo ha conseguido cumplir con su propósito.

En las instituciones públicas se enfatizó la importancia del acompañamiento y apoyo de los consultores SIGOB a los coordinadores e implementadores. Esto evidencia la constante demanda de la presencia directa por parte de la asistencia técnica del SIGOB.

Los factores que *no han contribuido* se identifican con los procedimientos administrativos del PNUD y las limitaciones internas de las instituciones beneficiarias.

Las normas de gestión administrativa y financiera del PNUD requieren que los recursos estén previamente disponibles en el proyecto que se inicia y que los productos están entregados. Este procedimiento está limitado por los interregnos usuales que suceden entre el inicio de un proyecto (PNI) y el desembolso de los recursos. Así también los sistemas de contrataciones presentan demoras en ciertos casos para el cumplimiento de plazos.

La demanda de recursos humanos capacitados en las instituciones públicas constituye un factor de especial atención para los gestores institucionales porque la alta rotación obliga a constante formación que no contribuye para alcanzar los resultados previstos.

Además, los equipos también se ven limitados en sus tareas creativas por la falta de fondos de inversión, ya que los recursos financieros disponibles se invierten para atender gastos corrientes y, por lo tanto, muchas veces deben hacer compromisos para solapar estas carencias, dando a entender que se recurre al PNUD para obtener recursos económicos además de fortalecer la capacidad de gestión y consolidación de conocimiento.

En instituciones de Panamá y Colombia se ha observado que las herramientas disponibles exigen actualizaciones estéticas compatibles con nuevos sistemas (Apple, Windows, etc.) y en particular, para atender nuevas demandas que registran dichas instituciones. Se destaca el interés relacionado con las

redes sociales y las aplicaciones de teléfono móvil. Por lo tanto, solicitan una continuación en la mejora del aspecto interactivo de las herramientas para que sean cada vez más accesibles a todos sus usuarios.

¿En qué medida ha contribuido al efecto del Programa Regional y del Plan Estratégico del PNUD?

El SIGOB contribuye en la mayor calidad de las instituciones públicas a nivel regional mediante la implementación de métodos, procesos y sistemas de gestión que fortalecen las instituciones para la gobernabilidad democrática. Esta contribución permite lograr los resultados previstos del Programa Regional y el plan estratégico del PNUD. La contribución del producto se refleja en los aportes que el Proyecto Regional SIGOB realiza con el conglomerado de conocimientos, metodologías y herramientas, así como las alianzas, capacitaciones e información calificada que se verifican con el creciente número de instituciones públicas que adoptan sobrepasando las metas previstas.

En el Centro Regional, así como entre las Representaciones Residentes entrevistadas, se expresa preocupación porque al interior de la organización PNUD el área de Gobernabilidad está disminuida. Esto se atribuye a un efecto de la transición de transformación organizacional del PNUD. Se señala que el Programa Regional ALC presenta vicios de forma al enfatizar la medición de los impactos que genera el SIGOB y soslayar las capacidades que ofrece para incrementar el impacto de sus usuarios. Se solicita que el programa regional se focalice más a la contribución del PNUD que al impacto de desarrollo esperado, ya que es eso es lo medible y certificable.

No obstante, a las limitaciones señaladas, el SIGOB han generado importantes contribuciones en lo relativo a cooperación Sur-Sur de gran valor a nivel del plan estratégico del PNUD.

¿Tiene el SIGOB una estrategia de alianzas apropiada y eficaz?

El proyecto regional 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 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.

Se indican que la estrategia de alianzas con las Oficinas de Campo abarca áreas de colaboración sustantiva, apoyo a labores de posicionamiento y promoción de la oferta corporativa del PNUD en el país, así como la formación de equipos técnicos y otras labores que exigen capacidad proactiva y atención especializada.

Las estrategias de alianzas con instituciones públicas resultan más ágiles cuando son producto del interés por los beneficios que asentadas en una visión de largo plazo; se destaca que empieza por trabajos concretos, donde el organismo o institución es co-responsable en el diseño, ejecución, financiamiento, monitoreo y evaluación del proyecto y que, a través de estrategias de implementación hacen énfasis en promover la máxima apropiación del personal interno para su sostenibilidad.

Desde la DRALC y el mismo SIGOB se considera que la estrategia de alianzas es el resultado natural de la práctica acumulada al trabajar con tantos y tan diferentes gobernantes y altas autoridades de gobierno e

instituciones públicas, que depende de vínculos personales y que nos responde a una programación. Por veces se percibe que la estrategia es muy intuitiva, sobre todo por estar basada en la capacidad, experiencia y estilo de los individuos que coordinan a nivel regional y que representan en cada país el SIGOB. Y desde otras perspectivas que algunas Oficinas de Campo no alcanzan a prestar la adecuada colaboración que un proyecto de estas características exige.

Las Oficinas de Campo del PNUD en Colombia y República Dominicana sugieren que las estrategias de partenariado implementadas por el SIGOB son muy eficaces al asociar el coordinador regional con director regional para abordar con éxito en las demandas de cada país. Este formato, basado en los altos niveles de confianza personal abre puertas en las instituciones para otras iniciativas del PNUD.

Sin embargo, algunos referentes del DRALC perciben que la estrategia de alianza no está articulada con otras iniciativas y que por veces resta eficacia y visibilidad al mismo SIGOB. No obstante, estas opiniones, se evidencian experiencias positivas de alianzas, ejemplo de ello es la Red Conoce que formaliza una red de los estudiosos de la problemática de la subregión que involucra el proyecto (América central y el Caribe hispanico). Eso ha contribuido en el trabajo de estadística del proyecto. Ha servido como una caja de resonancia y difusión.

¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o ineficacia?

La metodología y los conocimientos acumulados en numerosas experiencias a lo largo de estos años y, a su vez los bajos costos con altos impactos constituyen factores que contribuyen a la eficacia del Proyecto. Un factor nuevo que contribuye a la eficacia y que señalan desde la RBLAC es la designación de una representante del SIGOB con sede en Nueva York.

Los factores que contribuyen a la ineficacia están muy ligados a elementos financieros y burocráticos del modelo de negocio. Las dificultades que son observadas en algunos casos se refieren al modelo de negocio para financiar las operaciones sean al inicio como en el cobro, así como los sistemas de contratación de consultores y los mecanismos de marketing que en su conjunto limitan la operatividad inmediata y la promoción adecuada del proyecto regional.

Desde la RBLAC y las RR del PNUD, se identifican mecanismos administrativos que son perjudiciales para el proyecto., en tanto que a nivel de administración pública nacional los factores de ineficacia se asocian con la prestación de servicios post-proyecto. La extensa cadena de gestión interna del PNUD parece generar ineficacias administración y extensión de plazos innecesarios. Por otro lado, la prestación de soporte técnico adicional adolece de lentitud en la respuesta a demandas de los usuarios, en particular más antiguos.

Se señalan en Colombia y Paraguay casos que el *help desk* y aquellos contactos establecidos para dar soporte técnico no han sido del todo útiles debido a su falta de organización y tiempo de respuesta.

Finalmente, se destaca la necesidad de generar mejores métodos de marketing. La **forma de comunicar** los productos se percibe como débil. Una limitación señalada es el modelo de negocios que parece no

estar diseñado para dar agilidad a las actividades que se están desarrollando. Se planteó la posibilidad de que se cobren royalties para solventar cuestiones de arranque y de soporte.

¿Qué ha funcionado particularmente bien?

Los módulos implementados en los países visitados han funcionado bien, aunque tienen valoraciones diversas según las instituciones y los países.

En la Dirección Regional ALC son bien valoradas las decisiones que permiten la proyección global del proyecto. Consideran que las experiencias en la cooperación Sur-Sur y la designación de una responsable en Nueva York con fluidez en la lengua inglesa permite internacionalizar el SIGOB más allá de América Latina y Caribe.

A nivel de las instituciones públicas se destaca la implementación de nuevas estadísticas para conseguir información automática. Resultan más valorados el conjunto capacitación - implementación - acompañamiento, conocido como “Mesa de ayuda” igual al que se implementa en el CENDOJ de Colombia.

A nivel más específico el TRANSDOC es muy valorado en las instituciones de Panamá. El TRE y el Sistema de Metas también está dando los resultados esperados y son ejemplo de buenas y exitosas prácticas. Ambos módulos, el TRE y el TRANSDOC, han alcanzado un punto de interdependencia vital para sus usuarios.

En la República Dominicana todo lo que es metas presidenciales y su alineación con los ODS ha sido ejemplar. La sistematización de la información es considerada de gran apoyo para sus usuarios y solicitan que continúe y consolide. La visibilizarían del estado macro de los compromisos de la institución, también integra esta buena valoración, ya que de forma rápida identifica las debilidades y permite informar a los altos cargos de la institución las labores se deben realizar.

Pertinencia

En sentido general, el proyecto es Pertinente (P). Consigue dar respuestas de manera flexible y de fácil adaptación a los gobiernos en cuestiones claves como modernización de sus instituciones, digitalización de documentos y transparencia. El producto logrado consigue dar un posicionamiento positivo al rol del PNUD en la región.

El SIGOB satisface, a través de datos estadísticos y resultados comprobables, una demanda fija que los gobiernos latinoamericanos necesitan responder. Se adapta sin problemas mayores al contexto particular de las instituciones donde se ha hecho la evaluación.

En Panamá, los usuarios consideran necesario continuar y consolidar aquellos *micro managements* en cuestiones de seguimiento, formación y prácticas de direccionamiento estratégico, así como también formalizar sus avances con reglamentos, decretos o normativas administrativas.

¿En qué medida el SIGOB da respuesta al interés de los gobiernos de la región en modernización de la gestión pública en distintos ámbitos institucionales?

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 (Presidencia, Ministerio, Fiscalía, Corte Suprema).

En las instituciones públicas, se considera que el éxito se debe a la gran popularidad que tiene el concepto de gobierno digital en los líderes y funcionarios gobiernos. Ejemplos de ello son los proyectos en operación que se proyectan más allá de una institución o periodo y que debido a su capacidad de adaptación en diferentes contextos continúan por varias décadas como sucede en Paraguay, República Dominicana, Panamá y Colombia a la vez que se expanden a otras instituciones u organismos públicos.

Un ejemplo recurrente de la capacidad de respuesta a las necesidades de fortalecimiento institucional es el TRANSDOC que, en Panamá, República Dominicana y Colombia tiene una recepción positiva porque consideran que satisface el interés del gobierno, en tener una gestión exitosa frente a la demanda del ciudadano, al otorgar con su metodología e instrumentos mayor transparencia, digitalización y participación.

A su vez, se perciben que sus resultados son comparables y exceden a cualquier herramienta comercial. Otro aspecto que consideran positivo es la utilidad para dialogar con el sector privado y que el Estado obtenga buenos resultados en sus intervenciones.

Incluso trasciende expectativas, pues resulta una herramienta corporativa que permite posicionarse a nivel de toma de decisiones de política pública por veces en el más alto nivel, como fuera en el caso de Colombia, y que se mantenga en demanda activa evidencia que es altamente apreciada. También en la Alcaldía Santo Domingo, República Dominicana (nivel subnacional) destacaron que el uso de las métricas establecidas denota la calidad de la gestión, permiten establecer comparativos y mostrar resultados.

Estas evidencias demuestran que la gran ventaja de los módulos es su adaptabilidad para cada gestión y evidencian que da respuesta al interés del gobierno por estar en consonancia con las prioridades de los gobiernos nacionales y municipales.

¿En qué medida SIGOB está en consonancia con el mandato de PNUD, las prioridades nacionales y las necesidades de los ciudadanos?

El 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 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 centros de gobierno constituyen el ámbito mayoritario de las intervenciones del SIGOB y con esto demuestra que está en consonancia con los resultados esperados en los planes estratégicos del PNUD y del Programa Regional y el mandato del PNUD.

A los políticos y funcionarios del gobierno tienen en el SIGOB elementos concretos para fundamentar su rendición de cuentas. Se desprenden de las evidencias que la gran ventaja de sus módulos es su metodología de implementación que adapta al mandato para cada tipo de gestión institucional y su interoperabilidad que hace que distintos sistemas del gobierno dentro del gabinete se interconectan para responder las demandas con mejor coordinación, más eficacia y transparencia. Son ejemplos concretos las experiencias favorables de los usuarios de sistemas operativos en Paraguay (DELEY-TRE), Panamá (TRANSDOC), República Dominicana (TRE, TRANSDOC, Visitas Sorpresas) y en Colombia (METAS-SINERGIA).

¿En qué medida el método de implementación utilizado por SIGOB se adaptó al contexto de desarrollo?

El método de implementación utilizado por SIGOB se adapta con relativa facilidad al contexto de desarrollo y con tipos de intervenciones con eficaz impacto. Se puede afirmar que el SIGOB dispone de gran capacidad de adaptación porque sus herramientas facilitan que las instituciones trabajen de manera planificada, con métricas, plazos y coordinadas - incluso con otras instituciones, También se puede asegurar que sus intervenciones logran excelente impacto porque resuelven las frustraciones, que tenían sus usuarios, en complejos procesos burocráticos, digitalización de la información y fluidez de procesos. Esto se debe a su flexibilidad para su puesta en marcha a nivel institucional y su interfaz amigable para la interacción entre los funcionarios y con los ciudadanos.

Es opinión compartida en los usuarios nacionales del SIGOB que el método ha sido suficientemente flexible para modificar, adoptar procedimientos ya existentes y adaptarse al quehacer diario de los ministerios e instituciones, favoreciendo con ello la creación de formas colaborativas de trabajo como por ejemplo los comités interministeriales en República Dominicana y su más reciente implementación en Colombia.

Si bien, la herramienta es flexible, una parte importante de esa flexibilidad proviene de los actores, es decir de funcionarios con capacidad de integrar o sugerir flexibilidad cuando sea necesario. Se describen casos en los que se produjo una adecuación del método de implementación al contexto institucional como, por ejemplo, en la República Dominicana donde se obtuvieron alternativas prácticas para superar y facilitar la intervención de altas autoridades.

¿En qué medida el proyecto refleja consideraciones estratégicas, incluyendo el rol del PNUD en un determinado contexto de desarrollo y su ventaja comparativa?

Los resultados obtenidos y los plazos de implementación por el 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.

Si bien aún falta desarrollar mucho, el ejercicio regional de *global network policy* que viene realizando el SIGOB permiten aprovechar las asociaciones, experiencias e innovaciones en sus implementaciones específicas logrando un mejor uso de los recursos y fondos del PNUD.

Para las autoridades del Centro Regional del PNUD para América Latina, el SIGOB refleja las consideraciones estratégicas del PNUD y señala que la ventaja comparativa está en el hecho de que un acumulado de experiencias, herramientas probadas con muy buena relación costo-eficiencia que además proporciona gran capacidad de influencia en las más altas autoridades.

Considerando los resultados obtenidos, en las Representaciones del PNUD en Paraguay, República Dominicana y Colombia opinan que el PNUD no está valorizando el SIGOB de la manera correcta debido a que el proyecto no se está desarrollando con una modalidad operativa adecuado al perfil que alcanzó y que no se están invirtiendo los fondos necesarios para darle continuidad a su promoción y desarrollo en las nuevas tecnologías.

¿Hasta qué punto la teoría de cambio presentó en el modelo de resultados una visión relevante y apropiada sobre la cual basar las iniciativas?

El modelo de resultados responde a la teoría del cambio que a su vez está vinculado con la agenda de desarrollo sostenible. La coordinación del Proyecto Regional SIGOB afirma que el proyecto no es una respuesta de modernización o innovación tecnológica, es una propuesta metodológica que en materia de conducción que se objetiva con instrumentos informáticos para concretar las propuestas de método de construcción política institucional orientada hacia la gobernabilidad democrática.

La TOC amplía la perspectiva de gobernabilidad democrática hacia una idea más completa de desarrollo al vincular con los ODS de la Agenda 2030. Por una parte, incorpora la nueva visión y concepto de transparencia haciendo más responsable a las instituciones en su relación con la ciudadanía.

Por otra las intervenciones de monitoreo resultan clave, impulsan cambios en la actitud de las burocracias. logran colaborar en mejorar impactos de la gestión del gobierno y sus resultados están estrechamente ligada con la marca y nombre de SIGOB y el PNUD.

Efectividad

La efectividad del proyecto es altamente satisfactoria (AS). La planificación, monitorización, fluidez y organización son elementos visiblemente más eficaces en las instituciones y organismos públicos donde ha intervenido el proyecto SIGOB. Se observan limitaciones operativas que surgen de las tareas asociadas a la gestión con las Oficinas de Campo y la demanda en mecanismos para promover con mayor intensidad las cuestiones de género a nivel regional.

¿Hasta qué punto el proyecto regional SIGOB ha contribuido a que las instituciones beneficiarias hayan mejorado su desempeño gracias a acciones específicas de éste?

La contribución del SIGOB a la mejora del desempeño de las instituciones es reconocida como satisfactoria porque fortalece la confianza en las instituciones donde colabora. En la República Dominicana se ha resaltado que las instituciones han sido muy beneficiadas por el SIGOB en temas tales como la planificación y monitorización. En esta nación, el mismo Presidente de la República es usuario de

los sistemas aplicando la metodología por la cual tiene acceso eficiente a la información que le permite planificar y supervisar de manera trimestral.

Este procedimiento también favorece al mejor desempeño institucional porque involucra a los más altos niveles de gobierno de las diversas instituciones que componen el gabinete ministerial. El efecto es tan profundo que obliga a los funcionarios de menor jerarquía a incorporar la metodología en su labor cotidiana y en los ciudadanos le ofrece una herramienta de seguimiento y control directo de los procesos donde está involucrado.

Esta misma “correa de transmisión” que incorpora la metodología de la planificación, programación y ejecución de funciones con metas y plazos, se traslada en los municipios de Ciudad de Panamá y Santo Domingo que han adoptado módulos del SIGOB. Se destaca en particular por el efecto de transparencia y eficiencia en la relación municipio-ciudadano que ha generado la incorporación de sistemas basados en la metodología SIGOB para la aprobación de planos de construcciones particulares.

Lo mismo ocurre en dependencias ministeriales y de control de legalidad de decretos que consiguen tener una “puntuación” de cada uno de los procesos y con ellos acelerar trámites y prestar mejor servicio al ciudadano.

¿En qué medida el proyecto regional se ha coordinado y buscado sinergias con diferentes iniciativas internas y externas asociadas a la gestión pública en la región?

El proyecto ha buscado y logrado sinergias positivas con iniciativas tanto internas como externas del sistema de PNUD y, aún existe amplio margen para su mejora. En el periodo 2004-2018 se han asociado 83 instituciones y organismos públicos a módulos del Proyecto Regional, algunas de ellas como una continuidad del trabajo iniciado una década atrás como en Colombia y República Dominicana.

Ejemplo de nuevas colaboraciones son las iniciativas en El Salvador o la cooperación Sur-Sur fuera de su región de intervención. El Proyecto ha coordinado y facilitado las visitas para el co-aprendizaje de ejecutores nacionales de proyectos de Panamá, República Dominicana, Colombia y Paraguay.

Sin embargo, es criterio generalizado que se puede hacer más, en términos de sinergias con diferentes iniciativas internas y externas asociadas a la gestión pública en la región.

En los casos de la sinergia y enlace de cooperación entre proyectos nacionales las estadísticas dan cuenta de iniciativas muy limitadas. Los entrevistados de la Dirección Regional interpretan que, por veces, el SIGOB, funciona como una cápsula sin interlocutores, que tampoco dispone de un sistema de “correa de transmisión” al interior del PNUD, así como escasa conexión con el *Bureau* que le permita mayores niveles de articulación y mecanismos de comparación (*Benchmarking*) en la región.

¿Cuáles fueron los cambios positivos o negativos, intencionales o involuntarios, provocados por la labor del proyecto regional?

Los cambios positivos que intencionalmente provocan las acciones del proyecto son el ordenamiento y jerarquización de la información, la simplificación de los trámites con la documentación y la certeza del

grado de transparencia en la gestión y la posibilidad de intervención de los usuarios y beneficiarios en el control del proceso. Gracias a la labor del SIGOB la gestión pública se incorpora la planificación y el control a un formato de sistema. El proyecto en sus distintos componentes fortalece la institución donde se aplica, delimita responsabilidades de sus funcionarios y ayuda a realizar flujos y “destranques” de procesos.

En las instituciones de gestión presidencial de República Dominicana y Paraguay que utilizan módulos del SIGOB se considera una gran ventaja que la institución tenga acceso a ella. Se aplaudió la característica de que la información se registre en una nube digital por la que cualquier otro gobierno podrá tener acceso en el futuro y así podrá disponer del historial de sus experiencias y los desafíos administrativos superados o por enfrentar.

Uno de los cambios involuntarios, es que la implementación de los sistemas SIGOB obligan a las instituciones encontrar soluciones pragmáticas a problemas comunes y muchas veces más eficaces de las planificadas como la rotación constante de funcionarios, la ausencia de recursos técnicos y financieros, estos aspectos han sido resaltados con frecuencia en Colombia y Panamá.

¿En qué medida los resultados alcanzados benefician a las mujeres y los hombres por igual?

Las acciones realizadas para beneficiar la igualdad de género son recientes, se incorporan en la revisión sustantiva del 2017 y se indica como meta desde ese año. En este periodo se alcanzaron las metas previstas con un crecimiento del 15% para el primer año y 70% para el segundo, aun así, la posibilidad de crecer es amplia.

Existe una importante preocupación por parte del Proyecto Regional, pero en los módulos donde se han iniciado estas intervenciones como en el Gabinete Social de la Vicepresidencia de República Dominicana todavía no lograron medir el impacto producido. Se destaca que existe conciencia del desafío que representa para el SIGOB en poder hacer la correcta desagregación de datos para que haya visibilidad y sensibilidad a las cuestiones de género.

Eficiencia

La eficiencia del proyecto es Satisfactoria (S), con deficiencias menores. El proyecto posee una ratio costo-calidad muy positivo. No así la percepción de este por parte de los altos cargos del PNUD y de algunos sectores de gobiernos e instituciones que lo utilizan. La entrega de sus resultados se ha hecho en calidad y tiempo con cuestiones superficiales que tienen mucho que ver con inversión tecnológica e interactividad con las herramientas.

¿Hasta qué punto los resultados del proyecto se beneficiaron del uso económico de los recursos?

Los resultados obtenidos por el proyecto en este periodo se beneficiaron del aprovechamiento de experiencias adquiridas en proyectos anteriores, en el refinamiento metodológico y técnico de sus múltiples innovaciones que superan las limitaciones económicas financieras y la falta de infraestructura.

En la DRALC, las OC del PNUD, las instituciones y los organismos nacionales consideran que la utilización de los recursos económicos es apropiada y positiva. Se entiende que lo pagado es muy inferior al valor de un producto similar que se conseguiría en el mercado privado, además de ser de una calidad superior. Mucho de esta buena relación costo-beneficio está vinculado con los costos administrativos y de formación de los funcionarios.

Es opinión de los entrevistados que el precio podría aumentar si el mismo PNUD estuviera más consciente de esta ratio precio-calidad. Estos bajos costos, tal vez se deben a que, en comparación a otros países donde tendrían que contratar varios especialistas para este trabajo, en oficinas locales como las de la República Dominicana, Colombia o Paraguay se aporta el *staff* como contrapartida nacional.

La valoración es muy positiva incluso frente a los imprevistos, también en las instituciones y organismos nacionales. Existe conciencia que están implícitas donaciones del PNUD como la acumulación de experiencias, en los servicios recibidos. Aun así, hay instituciones donde no se produce dicha donación. Un ejemplo es la Contraloría de la República Dominicana, donde la institución invierte recursos propios porque considera que no podía recaer todo en el PNUD e incluso en esos pocos casos la percepción costo-calidad es positiva.

¿En qué medida se entregaron resultados de calidad a tiempo?

La entrega de resultados se hizo con calidad y en tiempo, sin embargo, se exponen algunas deficiencias de coberturas fuera de las responsabilidades del SIGOB. La asistencia técnica remota fue un ejemplo, ya que durante las visitas a la República Dominicana y Colombia se indicaron fallas a nivel operativo donde las respuestas a consultas específicas son demoradas o a la falta de cronogramas de acompañamiento, en este sentido se sugirió más detalle en los servicios, incluso a nivel de hora y semana. También se señaló que, al inicio, algunos módulos y fases del proyecto se “sentían lentos”, porque se perdía mucho tiempo en buscar las metas emblemáticas para luego medirlas.

En algunos casos esta cuestión fue problema cuando había un elevado nivel de dependencia de los departamentos de comunicación o aquellos que dependían de proceso atados a un proceso legal. La cuestión de la velocidad y capacidad de cargar información hoy en día está representando un reto. Estos elementos deben ser tratados con particular atención para ser calificados como sistemas totalmente eficientes.

También existen cuestiones a nivel de responsabilidad en el cumplimiento de compromisos. Se relaciona con casos donde la burocracia supera a la herramienta y genera constantes atrasos en las entregas, esto provoca una pérdida de dinámica. No obstante, en este punto particular, hay un elemento que lo compensa: la garantía de que, después producida una decisión, las herramientas serán inmodificable que en definitiva le da un valor añadido y mayor seguridad.

Sostenibilidad

La sostenibilidad del proyecto es Probable (P), pues si bien existen riesgos, éstos no comprometen la continuidad de los beneficios de las iniciativas, una vez que termine la asistencia externa.

Es evidente que los módulos han desarrollado un gran nivel de dependencia en las instituciones donde se utilizan. Si bien la competencia con el sector privado es intensa y la posibilidad de ser sustituidos en las instituciones una constante, las herramientas del SIGOB exceden a sus competidores en calidad, así como en relación precio-producto.

El desarrollo de normativas internas que consoliden de manera institucional al SIGOB para la transmisión de su uso es un proceso necesario que en muchas instituciones siguen pendientes y por veces solo figuran en los manuales de utilización.

Sin embargo, se verifica que la forma más común de transmisión es por intermedio de su aplicación y uso, que en definitiva constituye la vía más eficaz para su sostenibilidad y en consecuencia en una de sus mejores fortalezas.

¿Qué indicios hay de que los resultados obtenidos se mantendrán, por ejemplo, a través de las capacidades necesarias (sistemas, estructuras, personal, etc.)?

Existen indicios concretos de que los resultados obtenidos se mantendrán a través de distintos elementos. Las instituciones y organismos públicos comprenden la dependencia que genera implementar estos sistemas y que sería una catástrofe para las administraciones sacar los sistemas SIGOB sin alguna alternativa que solape la amplia y compleja gama de servicios que estos proveen. La herramienta es percibida de manera muy eficaz y de momento su costo no es un problema, no así la percepción política de esa dependencia.

Existen instancias, como ocurre en Panamá y Colombia, en donde se han sustituidos los sistemas SIGOB por productos de empresas privadas, por influencias dentro de la institución pública que los apoyan y respaldan.

Los entrevistados opinan que la herramienta está bien apreciada por parte de la ciudadanía y de los usuarios de las instituciones. Un ejemplo concreto, es el hecho que el SIGOB haya logrado colaborar para establecer metodologías en plazos y procedimientos de acción en instituciones tales como la fiscalía de Colombia, confirma el fuerte indicio de su sostenibilidad y permanencia.

Para una continuidad más estable y segura, se habló de migrar la herramienta conceptualmente a un plan de transparencia. En esta línea, en las entrevistas en Colombia y República Dominicana también se pidió tener más presencia de los consultores, llevarlos más a la oficina o tener un equipo local más numeroso.

¿Hasta qué punto se ha desarrollado o implementado una estrategia de sostenibilidad, incluyendo el desarrollo de capacidades en las instituciones nacionales?

Las estrategias de sostenibilidad se han mantenido mayoritariamente a través de la transmisión interinstitucional e intergeneracional de sus funcionarios, la reglamentación de los sistemas es aún insuficiente y se limita a unas pocas instituciones. El hecho de que los módulos SIGOB estén institucionalizados y diseminados en la red de administraciones públicas por efecto de la necesidad y utilidad es el elemento más sólido de la actual estrategia de sostenibilidad.

En la República Dominicana, se ha visto cómo los módulos a la vez que se consolidan e institucionalizan, van adquiriendo de cada vez más popularidad y confianza en el personal. Es un proceso sistemático de apropiación por la vía de la experiencia como instrumento útil. En algunas instituciones y con el fin de consolidar una estrategia de sostenibilidad, se han desarrollado iniciativas internas para mantener un personal fijo que operen los módulos.

Estos ejemplos están en línea con las intervenciones planteadas en la teoría de cambio de SIGOB, en donde buscando dentro de las redes de gestión y a través de la participación de personas activas en esas redes, se llega al resultado de aumentar la apropiación y sostenibilidad de los cambios a través de recursos humanos internos y a partir de la propia experiencia de los funcionarios.

¿En qué medida existen marcos normativos y regulatorios que apoyen la continuación de las intervenciones?

Son escasas las normas regulatorias aprobados por autoridad competente que apoyen la continuación de las intervenciones SIGOB. La continuidad de las intervenciones está sostenida en la utilidad reconocida por sus usuarios.

En general existen pocas instituciones que han establecidos marcos normativos explícitos para la sostenibilidad del SIGOB y es constante, en la mayoría de los entrevistados, la demanda de marcos normativos y se considera un tema pendiente para próximas administraciones.

Se entiende que la falta de reglamentación constituye una causa de inseguridad y un factor que limita la eficacia. No obstante, en República Dominicana y Colombia existen manuales que establecen marcos normativos y regulatorios, e incluso algunos fueron elaborados adoptando modificaciones específicas/puntuales en la reglamentación interna existente.

Conclusiones

1. El resultado general o logro de objetivos es Altamente Satisfactorio (AS).

El Proyecto Regional SIGOB muestra que se han logrado las metas definidas en el Marco de Resultados y Recursos trazadas para diciembre de 2018. En algunos ámbitos, como, por ejemplo, en el número de nuevas implementaciones, la innovación en las metodologías, y las actividades realizadas fuera de la región, han superado las metas establecidas para el período. En otros, como las contribuciones a la transversalización de la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, están en fase experimental e incipiente.

2. La evaluación confirma ampliamente la relevancia del Proyecto Regional SIGOB.

Todos los interlocutores del proyecto, desde las instituciones nacionales, las Oficinas de Campo, la Dirección Regional del PNUD destacan la relevancia de SIGOB para fortalecer la gestión de los gobiernos y el valor agregado que representa para los países donde está operando. El elevado volumen de solicitudes y ejecución de proyectos que ha mantenido el SIGOB, así como la superación de metas previstas en este periodo confirman la relevancia.

3. 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 mejorar las capacidades institucionales que hacen a demandas ciudadanas muy sentidas como la transparencia y la coordinación de políticas públicas. Desde estas perspectivas, el SIGOB aporta un valor estratégico a las reformas de las instituciones y organismos nacionales, pero también al cumplimiento de los objetivos del PNUD.

4. El proyecto es pertinente (P)

La iniciativa de desarrollo concuerda con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios. La iniciativa responde a las prioridades de desarrollo humano y del plan corporativo del PNUD en las cuestiones que permiten a los gobiernos realizar con más éxito sus tareas administrativas.

5. El proyecto es eficaz con un grado altamente satisfactorio (AS).

La planificación, monitorización, fluidez y organización han sido visiblemente muy eficaces gracias al proyecto. Se evidencian limitaciones para promover sinergias con las Oficinas de Campo y el aumento de indicadores en las cuestiones de género.

6. La eficiencia del proyecto es satisfactoria (S), con deficiencias menores.

Los recursos nacionales y el equipo core internacional que hacen recursos compartidos administración, implementación, informática (ver evaluación de medio término).

7. La sostenibilidad del proyecto es Probable (P).

No existen riesgos que comprometen la continuidad de los beneficios de las iniciativas y existen indicios de que los resultados obtenidos se mantendrán a través de distintos elementos.

Sin embargo, es importante destacar que la reforma institucional del PNUD y de la DRALC podría afectar el Proyecto Regional SIGOB y por el cual se podrá mantener o deberá modificar el actual formato operativo para adecuar la oferta corporativa a la nueva organización que resulte.

En suma, las conclusiones alcanzadas comprueban que el Proyecto Regional SIGOB ha logrado resultados altamente satisfactorios, con metodologías y herramientas eficaces y eficientes, cuyas implementaciones en diferentes países y contextos confirman su relevancia para contribuir al fortalecimiento de las instituciones y organismos públicos en consonancia con las políticas y prioridades nacionales, así como al plan corporativo del PNUD.

Por lo tanto, se puede afirmar que: a) la demanda constante, la metodología utilizada así como la modalidad de las intervenciones garantizan la sostenibilidad y expansión global del proyecto y b) las normativas y reformas institucionales del PNUD obligan a considerar con particular atención la especificidad del proyecto en caso de recambio de liderazgo y que, en caso de cambio de modalidad operativa, cualquiera sea la forma organizacional que asuma el SIGOB se resguarde su autonomía y flexibilidad.

RECOMENDACIONES

Ha bien recorrido las particularidades del proyecto regional SIGOB y puesto en consideración la apreciación de los distintos actores, este evaluador se permite hacer las siguientes 10 recomendaciones para el nuevo ciclo de programación.

(1) Preservar la flexibilidad y autonomía que son fundamentales para el modelo de servicio SIGOB

En la evaluación se observó que existe un debate sobre cuál es la mejor modalidad para que el PNUD preste a asistencia técnica SIGOB; en el sentido de mantener su actual condición de proyecto o si debe transitar hacia otra modalidad que la asimile a una línea de servicio del PNUD. También se observa que las instituciones y los organismos públicos de la región tienen gran valoración por la labor del SIGOB. Se recomienda que, cualquiera sea la modalidad adoptada por el PNUD, se garantice que:

- a. Como proyecto, continúe la oferta corporativa de sistemas innovadores de gobernabilidad, se incentive su sinergia con otros proyectos del sistema PNUD.
- b. Como servicio, que se mantenga la flexibilidad y autonomía del SIGOB que permita la fluidez de procedimientos burocráticos, la consolidación del equipo técnico de consultores y e incentive un marketing especializado asociado con el sistema PNUD.

(2) Avanzar en la incorporación de nuevas tecnologías, aplicaciones para módulos y continuar actualización de herramientas disponibles para asegurar la consolidación instrumental.

Se observa que los módulos desarrollados tienen gran potencial para su actualización y adaptación a diferentes entornos institucionales y que tienen gran capacidad para incorporar los avances de las nuevas tecnologías. La demanda por parte de las instituciones y organismos públicos está orientada hacia un aprovechamiento intensivo de estas nuevas tecnologías. Por lo tanto, se recomienda incorporar nuevas tecnologías de comunicación (Twitter, Facebook), desarrollar aplicaciones para aparatos móviles y continuar en la actualización de las herramientas disponibles

(3) Promover que las OC tengan una función más activa en la gestión de los PNI

El proyecto regional SIGOB trabaja en colaboración estrechas con las OC, pero los proyectos nacionales podrían tener más alcance y varias de las dificultades administrativas se resolverían si las OC asumen una función más activa de las OC. Entre los países visitados se identificaron buenas prácticas de alianzas entre el proyecto regional y las OC, así como de mecanismos de armado de los proyectos alrededor de un programa de fortalecimiento institucional.

(4) Continuar la práctica del fondo semilla que sirve de capital de trabajo para el proyecto regional

La constitución de un fondo semilla ha sido una buena práctica financiera del proyecto regional SIGOB. Los riesgos financieros asociados a las demoras de los pagos de instituciones beneficiarias habían sido señalados como una amenaza a la sostenibilidad del proyecto. Entrevistas en el Centro Regional y en la coordinación del proyecto muestran que se ha conseguido una manera de trabajo satisfactoria y que hay confianza en que el proyecto puede mantener un capital de trabajo adecuado para su volumen de operaciones.

(5) Crear un centro de asistencia y de formación institucional remoto para organizar la asistencia post-implementación a las instituciones

Se identifican demandas en afinar la estrategia para disponer de un fondo semilla que promueva la continuidad del apoyo técnico remoto al finalizar los proyectos, así como el desarrollo y consolidación de conocimiento SIGOB. Se recomienda la perfeccionar un método que cobre por los servicios de la asistencia especializada continua posterior al cierre de los proyectos SIGOB, por ejemplo, con el fortalecimiento del Help Desk.

Considerando que las demandas de asistencia no se limitan al soporte informático, esta plataforma, mediante una ampliación de staff puede perfeccionar y ampliar el soporte remoto que viene asistiendo a los proyectos SIGOB-PNUD. Esta propuesta responde teóricamente a las tres cuestiones arriba resaltadas y conforme al siguiente razonamiento:

- a. El SIGOB necesita generar ingresos para mantener y expandir una asistencia técnica de calidad. En la actualidad esta asistencia técnica post-implementación es un servicio que se realiza de manera gratuita.
- b. En el caso de proyectos SIGOB, el servicio de atención después de finalizado el servicio de implementación para cuestiones técnicas puede resultar insuficiente.
- c. Se entiende que es por ausencia de una plataforma que provea atención especializada.

(6) Crear instancia de formación SIGOB en colaboración con instituciones académica y/o de formación de funcionarios públicos

Es de interés general constituir una instancia (Academia, Instituto, etc.) que permita compartir, expandir, consolidar y gestionar conocimientos y experiencias de los múltiples proyectos SIGOB. Esto se podría visualizar como una iniciativa interna o en alianza con instituciones académicas. Se insiste en la constitución de una academia o de alianzas con instituciones universitarias, sin embargo, existen alternativas que resuelven esa necesidad con un abordaje práctico que a su vez actúa como incubadora de innovación y difusora de conocimientos.

La gestación y formación de miembros en esta hipotética institución, idealmente, sería una óptima fuente de funcionarios actualizados y especializados en uno o varios proyectos SIGOB. Incluso se podría constituir en una instancia certificadora de consultores con experiencia PNUD-SIGOB. Una institución de esta índole sería un paso adelante para una regionalización del SIGOB (y posible globalización) aún más profunda entre instituciones, programas, proyectos y conocimientos ligados a los intereses que el PNUD desea promover.

(7) Prestar atención especial en la sucesión del liderazgo en el proyecto

En la evaluación se evidenció que las normativas del PNUD establecen límites a los vínculos laborales y que afectará en el corto plazo al liderazgo del SIGOB. Será necesaria una especial atención y con suficiente antelación por parte del PNUD. El recambio en el liderazgo formal del SIGOB constituye una tarea delicada porque requiere competencias especiales debido a que maneja muchos profesionales, diversos proyectos, en numerosos países y está en permanente contacto con sus altas autoridades.

(8) Estudiar formas de incorporar más ampliamente el uso de las redes sociales en procesos de gestión y comunicación con ciudadanos

Las instituciones nacionales usuarias de SIGOB ya utilizan las redes sociales como Facebook, WhatsApp, Instagram y Twitter para la difusión de sus tareas con el propósito de informar sus logros a la ciudadanía. Hasta el presente muchas son iniciativas individuales y espontáneas que incluso incorporan algunos métodos de las herramientas de seguimiento y ejecución de metas. Se sugiere aprovechar esas experiencias para organizar, sistematizar e institucionalizar su utilización en los proyectos.

(9) Actualización sumaria de la página web SIGOB

El SIGOB dispone de una estrategia de marketing desactualizada. La existencia de su sitio web y sus enlaces multimedia se encuentran actualmente desactualizados. En la misma línea, los documentos y presentaciones que permiten un conocimiento más acabado del proyecto requieren una mejor exhibición y actualización.

En conjunción a la lógica de un dinamismo proactivo en las cuestiones de nuevas tecnologías y promoción del producto, el hecho de que las experiencias, evoluciones y logros del SIGOB no estén bien documentados y/o proyectados en los últimos 10 años llama la atención, pues se entiende que, tanto en esta evaluación como en evaluaciones pasadas, ha habido cambios sustanciales e importantes.

Se sugiere mejorar la página web tanto en su forma como los contenidos para que expresen los avances, evoluciones y nuevos objetivos del SIGOB-PNUD, que resalten su aporte conceptual y técnicas, así como su fecunda relación costo-eficiencia en toda la región.

(10) Fortalecer la promoción de la igualdad de género a través de los proyectos de implementación SIGOB

El SIGOB cumple los mecanismos de enfoque de género, pero aun es incipiente promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer por lo que se sugiere:

- a. Aumentar el indicador de género del Proyecto hasta un porcentaje de 30%.
- b. Priorizar en el trabajo con las instituciones la desagregación de la data por género para potencial la capacidad de SIGOB de operacionalizar el enfoque de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres

LECCIONES APRENDIDAS

Más allá de las recomendaciones que pueda adoptar el proyecto regional SIGOB, es propósito de la evaluación ofrecer lecciones aprendidas que puedan ser de utilidad para el PNUD en esta y otras iniciativas de asistencia técnica.

(1) SIGOB tiene buena relación precio-servicio y su valor puede aumentar

El Proyecto Regional 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, no les alcanzan en términos de la calidad de su producto. La mayoría de los usuarios aceptan que pueda aumentar el precio de los servicios prestados.

(2) El marketing de las metodologías y herramientas son importantes

No existe un problema de precio-calidad en las metodologías y herramientas SIGOB, pero sí existe una pobre imagen de su costo económico a pesar de la alta estima de sus beneficios. Tanto los altos mandos de las instituciones donde opera, así como los de sus gobernantes, tienen una noción “subvalorada” de los costos del SIGOB que contrasta con la valoración de la eficiencia y eficacia de sus productos.

Los elementos más desapercibidos en esta cuestión suelen ser el costo que tendrían los proyectos SIGOB caso que las instituciones y organismos nacionales no cuenten con las asistencias técnicas, las capacitaciones continuas por parte de consultores con gran experiencia. Es posible que exista una débil comunicación de los beneficios que supone la implementación más allá de las herramientas, así como la necesidad por un marketing más especializado y orientado a futuros proyectos.

(3) La estrategia de alianzas responde a la capacidad de las personas

Las estrategias de alianzas son eficaces, en tanto guardan relación con aspectos de liderazgos personales. No está institucionalizada, pero la constitución y/o extensión de alianzas depende mucho de la capacidad para establecer conexiones, generar empatías y mantener confianzas personales que superan las limitaciones formales e institucionales de sus usuarios.

(4) Existe demanda de asistencia técnica remota

Los servicios de atención y resolución de problemas técnicos a distancia son insatisfactorios e insuficientes. Las asistencias técnicas y respuestas a consultas remotas demoran. La justificación es que el servicio de momento es gratis y que hasta la fecha no se dispone de fondos para contratar los técnicos necesarios.

(5) La transparencia es un valor transversal de los métodos SIGOB

El aporte que hace el proyecto regional SIGOB en términos de fortalecimiento institucional es dotar de mayor transparencia a los procesos, elemento que transversalmente interesa a sus usuarios, así como la carta más importante en la labor del proyecto para cumplir su objetivo en fortalecer las instituciones para una mejor gestión.

(6) La proyección estratégica y global del PNUD a través del SIGOB funciona mejor con la alineación de los ODS

Cuando el SIGOB logra alinear las metodologías y herramientas a los ODS, convierte al proyecto en un instrumento capaz 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 objetivos de desarrollo sustentable con las agendas y presupuestos de las instituciones que están empeñadas en obtener resultados de desarrollo sustentable.

(7) La necesidad de incorporar las redes sociales y/o aplicaciones móviles a los proyectos son una demanda emergente

Como cualquier herramienta técnica, el proyecto SIGOB no dispensa de actualización e innovación tecnológica. En repetidos casos, los usuarios han comentado que este dinamismo tecnológico no ha sido como en sus inicios. La evolución de acceso y de la interactividad de la herramienta se ha visto más lento. Las entrevistas evidencian que estas cuestiones están solapadas por canales no-institucionales e informales, tales como grupos de WhatsApp, Facebook y Twitter. En la misma línea de pensamiento, una aplicación móvil del SIGOB también será apreciada para mantener el acceso a la plataforma abierta y dinámica.

(8) La gestión política personal es una limitación para fortalecer instituciones

La gestión personal, en especial líderes políticos, genera dificultades para consolidar el empoderamiento de los funcionarios y para prever mecanismos financieros que superen las limitaciones de recursos informáticos. Esto llama a un trabajo más profundo y de una mejor comprensión de las partes involucradas, instituciones públicas, oficinas de Campo y Proyecto Regional SIGOB para superar de manera creativa y eficiente las limitaciones que producen la complejidad de la práctica política.

(9) El impacto del SIGOB es incipiente en la transversalidad de la igualdad de género

Si el SIGOB pretende contribuir en la lucha contra la desigualdad de género debe hacer más énfasis en adecuar la capacidad de sus herramientas para proyectar estadísticas e identificar cuestiones que limitan o potencian esta transversalidad. Si bien es prematuro, hasta ahora, el sistema no permite hacer la desagregación de la información por género. Dicha configuración sería muy útil para generar estadísticas que permitan reflejar e identificar los actuales problemas de desigualdad de género dentro de la gestión de las administraciones públicas.

(10) La transición institucional del PNUD presenta desafíos para la proyección, pero a su vez oportunidades para expandir el SIGOB.

Los cambios y el periodo de transición institucional del PNUD presentan oportunidades para consolidar el Proyecto Regional SIGOB en América Latina y el Caribe y a su vez expandir los conocimientos adquiridos, métodos de trabajo, sistemas e instrumentos a una escala global.

La decisión más trascendente en este contexto está vinculada con el formato institucional que se adoptará para el Proyecto Regional SIGOB, si se mantiene como proyecto, se incorpora como línea de servicio de la oferta corporativa o asume otra figura. Los cambios institucionales del PNUD pueden afectar al Proyecto Regional SIGOB en su imagen en particular por la influencia del *branding* corporativo que comparte con una institución tan extendida como el PNUD. De esta ubicación institucional dependerá la futura composición, organización y plan de acción del SIGOB.

BIBLIOGRAFÍA

- Blaschke, Jorge (2012) *La ciencia de lo imposible. Mas alla de Michio Kaku*. Editorial Robinbook. Barcelona, España.
- Cohen, M., Lupu, N., & Zechmeister E. (2017). Regional Report: The Political Culture of Democracy in the Americas, 2016/17: A Comparative Study of Democracy and Governance (2017). LAPOP. Universidad de Vanderbilt. https://www.vanderbilt.edu/lapop/ab2016/AB2016-17_Comparative_Report_English_V2_FINAL_090117_W.pdf Visitada el 12 de diciembre de 2018.
- Informe Latinobarómetro (2018). *Corporación Latinobarómetro*. <http://www.latinobarometro.org/lat.jsp> Visitada el 18 de diciembre de 2018.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009) *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo*. One United Nations Plaza New York, NY 10017, USA http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=149821 Visitada el 10 de octubre de 2018.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2012) *Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM*. http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/GEFTE--Guide_SPA.pdf Visitada el 10 de octubre de 2018.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018) *Índices e indicadores de desarrollo humano. Actualización estadística de 2018* http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_es.pdf Visitada el 10 de octubre de 2018.
- Saaty & Mu (1996). *The Peruvian hostage crisis of 1996-1997: What should the government do?* Universidad de Pittsburgh. Consultado el 7 de diciembre de 2018
- Schwab, Klaus. *La Cuarta Revolución Industrial*. Editorial Debate. Madrid, España 2016
- United Nations (2016) 70/244. *United Nations common system: report of the International Civil Service Commission. Resolution adopted by the General Assembly on 23 December 2015*, http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/244 Visitada el 21 de noviembre de 2018.
- Vieira Posada, Edgar. *Los actuales desafíos del proceso de globalización*. Fondo Editorial Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá, Colombia 2016.
- Vigier, Pierre (2003) *Gobierno y Gobernabilidad. Una aproximación metodológica a las tareas de gobierno*. http://www.sigob.org/sigob/pag_servicios/documentos/RLA%20docs%20sustantivos/RLA%20Gobierno%20y%20Gobernabilidad-Pierre%20Vigier-Enero2003.pdf Visitada el 10 de enero de 2019.

Anexos

Anexo 1: Universo de Evaluación 2014-2018

Proyecto Regional PNUD-SIGOB, Universo de evaluación - programación (2014-2018)				
En América Latina				
	País	Institución	Fecha de inicio	Módulos
1	Argentina	Gobierno Provincia del Chaco	2014	TRE, CG, METAS
2	Argentina	Gobierno Provincia del Chubut	2014	GC, METAS, FORO
3	Argentina	Municipalidad de Fontana	2014	SIGOBito
4	Bolivia	Ministerio de Planificación	2016	INDICADORES
5	Brasil	Ministerio de Medio Ambiente	2014	CG, METAS, SIMAT
6	Colombia	Agencia Colombiana para la Reintegración y Grupos Aislados en Armas	2014	TRANSDOC
7	Colombia	Altas Cortes	2017	MANTENIMIENTO TRANSDOC
8	Colombia	Consejo de Estado	2016	TRANSDOC
9	Colombia	Consejo Superior de la Judicatura	2014	TRANSDOC
10	Colombia	Consejo Superior de la Judicatura	2016	TRANSDOC
11	Colombia	Corte Constitucional	2016	TRANSDOC
12	Colombia	Corte Suprema de Justicia	2016	TRANSDOC
13	Colombia	Fiscalía General de la Nación	2017	METAS, CG
14	Colombia	Fiscalía General de la Nación	2018	Metas fase 2, CG fase 2, ACOM
15	Colombia	Ministerio de Justicia	2014	TRANSDOC
16	Colombia	Ministerio de Justicia	2016	TRANSDOC
17	Colombia	Ministerio de Justicia	2017	TRANSDOC
18	Colombia	Ministerio de Justicia	2018	METAS, CG
19	Colombia	Presidencia de la República	2014	TRANSDOC
20	Colombia	Presidencia-DU	2018	METAS
21	Ecuador	Municipalidad de Quito	2014	EMPALME
22	El Salvador	Consejo Nacional de la Niñez y de la Adolescencia CONNA	2017	TRE
23	El Salvador	Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial	2014	TRANSDOC, METAS
24	El Salvador	Ministerio de Obras Públicas	2016	RACIONALIZACION PROCESO
25	El Salvador	Policía Nacional	2018	TRE, módulo ad-hoc
26	Guatemala	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación	2016	METAS
27	Guatemala	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación MAGA	2017	METAS
28	Guatemala	Oficina del PNUD y UNCT	2014	EMPALME
29	Honduras	Oficina de la Primera Dama	2014	CG
30	Honduras	Presidencia de la República	2014	CG, TRANSDOC
31	México	Comisión Derechos Humanos del DF	2014	INDICADORES
32	México	Secretaría de Educación Michoacán	2014	ACOM
33	Panamá	Alcaldía de Panamá	2017	Metas, TRANSDOC, TRE
34	Panamá	Corte Suprema de Justicia	2016	PTJ
35	Panamá	Instituto de Aeronáutica Civil	2017	TRANSDOC, TRE, módulo ad-hoc
36	Panamá	Ministerio de Desarrollo Social	2016	PLATAFORMA ODS
37	Panamá	Ministerio de Economía y Finanzas	2014	METAS, CG
38	Panamá	Ministerio de Economía y Finanzas	2016	TRE
39	Panamá	Ministerio de Economía y Finanzas	2017	TRE
40	Panamá	Ministerio de Gobierno	2014	METAS; TRANSDOC
41	Panamá	Ministerio de Gobierno	2016	TRE
42	Panamá	Ministerio de Gobierno	2017	CG
43	Panamá	Ministerio de Gobierno / Ofic. Nacional Para Refugiados ONPAR	2017	TRE
44	Panamá	Ministerio de Relaciones Exteriores	2014	METAS; CG; TRANSDOC; TRE
45	Panamá	Ministerio Relaciones Exteriores	2016	SIMAT
46	Panamá	Presidencia	2017	TRANSDOC
47	Panamá	Presidencia de la República	2014	EMPALME
48	Panamá	Presidencia de la República	2016	TRANSDOC
49	Panamá	Presidencia de la República	2014	METAS, ACOM
50	Panamá	Sec. Nac. Ciencias, Tecnología e Innovación. - SENACYT	2014	METAS
51	Panamá	Tribunal Administrativo Tributario	2016	TRANSDOC
52	Paraguay	Comisión ODS	2017	PLATAFORMA ODS
53	Paraguay	Ministerio de Obras Públicas	2018	METAS
54	Paraguay	Presidencia	2018	EMPALME
55	Paraguay	Presidencia de la República	2014	TRANSDOC, TRE

56	Perú	Gobierno de Amazonas	2014	SIGOBito
57	Perú	Poder Judicial	2015	SIMAT; METAS
58	Perú	Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)	2015	SIMAT, ACOM
59	Perú	Presidencia del Consejo de Ministros PCM	2017	SIMAT
60	Rep. Dominicana	Ayuntamiento de Santo Domingo	2017	TRANSDOC, TRE
61	Rep. Dominicana	Cámara de Cuentas	2015	METAS
62	Rep. Dominicana	Contraloría	2015	TRE, TRANSDOC
63	Rep. Dominicana	Contraloría General de la República	2016	TRE
64	Rep. Dominicana	Dirección General de Contrataciones Públicas, Ministerio de Hacienda	2015	TRANSDOC
65	Rep. Dominicana	Dirección General de Impuestos Internos	2017	TRE
66	Rep. Dominicana	Gabinete Social	2017	METAS, INDICADORES DASHBOARD
67	Rep. Dominicana	INABIMA: Instituto Nacional de Bienestar Social Magisterial	2015	TRANSDOC
68	Rep. Dominicana	Ministerio de Agricultura	2015	TRANSDOC
69	Rep. Dominicana	Ministerio de Agricultura	2016	TRANSDOC
70	Rep. Dominicana	Ministerio de Deportes	2017	TRANSDOC
71	Rep. Dominicana	Ministerio de Energía y Minas	2017	TRANSDOC
72	Rep. Dominicana	Ministerio de Hacienda	2017	TRANSDOC
73	Rep. Dominicana	Ministerio de la Presidencia (Cuadro de Comando Integral)	2017	Cuadro de Comando Integral
74	Rep. Dominicana	Ministerio de la Presidencia + (ODS)	2018	PLATAFORMA ODS
75	Rep. Dominicana	Presidencia de la República	2015	METAS; TRANSDOC
76	Rep. Dominicana	Tesorería de Seguridad Social	2016	TRE
77	Rep. Dominicana	Tribunal Supremo Electoral	2018	TRANSDOC, METAS
Fuera de América Latina - para referencia-				
	País	Institución	Fecha de inicio	Módulos
1	Afganistán	Oficina de Asuntos Administrativos y Secretaría del Consejo de Ministros	2014	TRANSDOC
2	Egipto	OC y Ministerio de Planificación	2014	ASESORIA Y PROPUESTA
3	Iraq	OC y Secretaría del Consejo de Ministros COMSEC	2015	ASESORIA Y PROPUESTA
4	Liberia	Ministerio de Asuntos Administrativos de la Presidencia	2018	ASESORIA Y PROPUESTA
5	Libia	Oficina del Primer Ministro	2017	CG
6	Libia	Consejo Presidencial	2018	CG
7	Pakistán	OC y Ministerio de Planificación	2015	ASESORIA Y PROPUESTA
8	Pakistán	Comisión ODS	2017	ASESORIA Y PROPUESTA
9	Rep. Centro Africana	Presidencia	2017	ASESORIA Y PROPUESTA

Anexo 2: Entrevistas realizadas

PNUD - DRALC, Centro Regional, Oficinas de Campo, SIGOB

1. Richard Barathe (RSC-PNUD, Panamá)
2. Maribel Landau (RSC-PNUD, Panamá)
3. Alfonso Fernández (Representante Residente Adjunto del PNUD, Paraguay)
4. Luciana Mermet (Representante Residente Adjunto del PNUD, República Dominicana)
5. Pablo Ruiz (Representante Residente Adjunto del PNUD, Colombia)
6. Miguel Cereceda (Coordinador General, SIGOB)
7. Alejandro Genovesi (Coordinador de ICT, SIGOB)
8. María Eugenia Boza (SIGOB)
9. Guennandt Cuentas-Zavala (Gerente Implementación, SIGOB)
10. Rafael Espinoza (Consultor SIGOB, Colombia)
11. César Pérez (Consultor SIGOB, Colombia)
12. Laura Ureña (Consultora SIGOB, República Dominicana)

Panamá

1. Yivette Fernández (Municipio de Panamá, República de Panamá)
2. Guillermo Suarez (ex Secretario General de la Presidencia. Panamá)
3. Blanca Solís (Coordinadora de SIGOB, Ministerio de Economía y Finanzas. Panamá)

República Dominicana

1. Leonel Fernández (Ex Presidente de República Dominicana)
2. Rosa María Suárez Vargas (Directora Técnica Gabinete de Coordinación de Política Social, de la Vicepresidencia de la República Dominicana)
3. Roberto Linz (Director General y Coordinador Secretaría Técnica Comisión ODS Presidencia de la República Dominicana)
4. Biviana Ribeiro (Secretaria General de la Alcaldía del Distrito Nacional, República Dominicana)
5. Loyda Matos (Coordinadora Sectorial de Metas Presidenciales. República Dominicana)
6. Wilken Sang Feng (Coordinador de Seguimiento y Evaluación, Dirección de Proyectos Especiales. Ministerio Administrativo de la Presidencia de la República Dominicana)

Colombia

1. Carlos Enrique Moreno, Alto Consejero de la Presidencia de la República y Director de la Unidad de Cumplimiento de la Presidencia de la República, Colombia
2. Gloria María Borrero, Ministra de Justicia y del Derecho, Colombia
3. Carlos Alberto Rocha, Centro de Documentación Judicial (CENDOJ), Consejo Superior de la Judicatura
4. Alexander Colmenares, Centro de Documentación Judicial (CENDOJ), Consejo Superior de la Judicatura
5. Melquisedec Valencia, Centro de Documentación Judicial (CENDOJ), Consejo Superior de la Judicatura
6. Ana María Fernández, Jefe de Gabinete del Fiscal General, Fiscalía General de la Nación, Colombia
7. María Milena Méndez, Gerente de Metas, Fiscalía General de la Nación, Colombia

Paraguay

1. Roberto Salomón Nunes, Director de Decretos y Leyes, Presidencia de la Republica, Paraguay
2. Raúl Montiel, Ex Coordinador ODS, Presidencia de la República, Paraguay