

# **EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO PROYECTO REGIONAL SIGOB–Fortalecimiento de las capacidades de gestión para la gobernabilidad democrática**

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

Evaluación externa realizada por:  
**Rodrigo González Kelz**  
Mayo 2016

## Tabla de contenido

Listado de acrónimos y abreviaturas	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
INFORME DE EVALUACIÓN	9
EL DISEÑO DE LA EVALUACIÓN	9
Propósito de la evaluación	9
Objetivos de la evaluación de medio término	10
Alcance de la evaluación	10
Universo de evaluación	10
Criterios y preguntas de evaluación: la matriz de evaluación	12
Enfoque y metodología de evaluación	14
Fuentes de información	15
Limitaciones de la evaluación	16
EL DISEÑO DEL PROYECTO REGIONAL SIGOB Y SU CONTEXTO DE DESARROLLO	16
Antecedentes y trayectoria de SIGOB	16
Diseño del proyecto SIGOB 2014-17	18
La teoría de cambio de SIGOB	22
Portafolio de productos	23
Equipo SIGOB	25
Contexto actual de desarrollo y perspectivas	26
LA INVESTIGACIÓN DE EVALUACIÓN	26
El proceso de recopilación de evidencias	26
Análisis de evidencias internas	27
Análisis de evidencias externas	34
HALLAZGOS DE LA EVALUACION	37
Logros a medio término	37
Relevancia	38
Efectividad	40
Eficiencia	44
Sostenibilidad	48
Desempeño global	51
Lecciones aprendidas	53
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	57
ANEXOS	61
Marco de resultados y recursos del Proyecto Regional SIGOB	62
Matriz de Evaluación	65
Documentos consultados	66
Lista de personas entrevistadas	67

## Índice cuadros y gráficos en el documento

Figura 1: Universo de Evaluación.....	11
Figura 2: Proceso lógico de diseño de la evaluación.....	15
Figura 3: Fuentes de información.....	16
Figura 4: Períodos de programación anteriores.....	17
Figura 5: Hitos en la evolución del Proyecto Regional SIGOB.....	17
Figura 6: Estrategia de proyecto.....	19
Figura 7: Tablero de indicadores Proyecto Regional SIGOB.....	21
Figura 8: Actores vinculados con el Proyecto Regional SIGOB.....	22
Figura 9: Portafolio de módulos SIGOB.....	23
Figura 10: Cambios en las modalidades de contratación del equipo SIGOB.....	25
Figura 11: Actividades 2014-15, países y módulos.....	27
Figura 12: Actividades 2014-15, nivel de gobierno e instituciones.....	28
Figura 13: Muestra de PNI, contenido sustantivo y resultados.....	29
Figura 14: Proyecto Regional SIGOB, avance a diciembre 2015.....	30
Figura 15: Síntesis temas y perspectivas expresadas en entrevistas.....	34
Figura 16: Resumen respuestas a la encuesta.....	36
Figura 17: Criterios de evaluación en relación al marco lógico.....	37
Figura 18: Ejemplo comparativo.....	46

## Listado de acrónimos y abreviaturas

CPD	Documento de Programa País, del inglés <i>Country Programme Document</i>
DRALC	Dirección Regional del PNUD para América Latina y el Caribe
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PNI	Proyecto Nacional de Implementación SIGOB, a veces referido como PNI-SIGOB
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RPD	Documento de Programa Regional, del inglés <i>Regional Programme Document</i>
SIGOB	Sistemas para la gobernabilidad
SP	Plan Estratégico del PNUD, del inglés <i>Strategic Plan</i>
TdR	Términos de Referencia
TOC	Teoría de Cambio, del inglés <i>Theory of Change</i>

## RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto Regional SIGOB<sup>1</sup> del PNUD es parte del Programa Regional para América Latina y el Caribe y está dirigido a fortalecer capacidades de gestión en las instituciones públicas para dar respuesta a las expectativas de los ciudadanos. El proyecto funciona como una unidad de producción de conocimientos e innovación que ofrece asistencia técnica a instituciones públicas, especialmente aquellas con funciones centrales de gobierno como las oficinas de la Presidencia, los Ministerios de la Presidencia y los Ministerios de Planificación, entre otras, y a nuevos equipos de Gobierno.

Esta evaluación de medio término del Proyecto Regional SIGOB abarca el período 2014-15 y busca aportar a la coordinación del proyecto y a la gerencia del Hub Regional en Panamá con una perspectiva externa sobre el desempeño de SIGOB en sus diferentes ámbitos de resultados y ofrecer recomendaciones para hacer los ajustes necesarios en el resto del período de programación (2016-17). Por otra parte, esta evaluación de medio término también procura proporcionar a partes interesadas, por ejemplo, en las Oficinas de Campo del PNUD, en DRALC y en el Programa Global, con una evaluación objetiva de las aportaciones realizadas por el Proyecto Regional SIGOB.

SIGOB es una iniciativa del PNUD cuyos inicios se remontan a principios de los años 90 y que ha funcionado ininterrumpidamente desde entonces en cinco períodos de programación. 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 financiamiento.

El diseño del Proyecto Regional SIGOB para el período 2014-17 se estructura alrededor de un único objetivo –“**Fortalecimiento de la transparencia, coordinación y efectividad de las instituciones de gobierno del Ejecutivo nacional, sub-nacional, local y descentralizada, instituciones de gobierno de otras ramas del Estado y de organismos de integración internacional que contribuyen al desarrollo humano y la erradicación de la pobreza y la desigualdad**”– y cuatro actividades. El avance del proyecto se mide a través de 13 indicadores. El universo para esta evaluación de medio término son actividades que comprenden 34 proyectos nacionales de implementación (PNI) en 11 países de América Latina y el Caribe y una asistencia técnica a la Oficina de Representación en un país (Guatemala). En el período también se llevaron a cabo un PNI y misiones técnicas de alto nivel en cuatro países fuera de la región.

Dada la amplitud que podría tener una evaluación del proyecto se dio prioridad a entender las perspectivas de las autoridades de las instituciones con las que trabaja SIGOB, las Oficinas de Campo del PNUD y las Oficinas de Coordinación de UN en países donde ha trabajado SIGOB, oficiales del programa regional y la gerencia del Hub de Panamá. El listado de entrevistas a personas se elaboró con el equipo de coordinación de SIGOB y fue avalado por los miembros del Grupo de Referencia de la evaluación. El trabajo de recopilación de información se realizó entre enero y marzo de 2016 e incluyó: (1) Recopilación de ficha de proyecto para cada uno de los 34 PNI ejecutados en el período 2014-15. Esta recopilación se realizó con la colaboración del equipo coordinador de SIGOB y los consultores de implementación sobre la base de una ficha de proyecto que elaboró el evaluador; (2) Revisión de planes anuales e información de actividades del proyecto; (3) Mas de 30 entrevistas presenciales y remotas con autoridades institucionales, autoridades y oficiales de Oficinas de Campo, autoridades y oficiales del Programa Regional y del Programa Global; (4) Encuesta a oficiales de gobernabilidad en 7 Oficinas de Campo del PNUD; y (5) Misiones de campo a dos países, República Dominicana y Panamá, donde se realizaron entrevistas a

---

<sup>1</sup> SIGOB es el acrónimo de “sistemas para la gobernabilidad”. Este y todos los acrónimos que se usan en el documento están listados en los anexos.

autoridades públicas y visitas institucionales para conocer las experiencias en funcionamiento.

El análisis de evidencias muestra que:

- En el marco de los 34 los PNI incluidos en el universo de evaluación se implementaron 43 módulos o productos de desarrollo SIGOB.
- 50% de las instituciones con las que trabajó SIGOB en el período son del centro de gobierno y el resto, están distribuidas a partes iguales entre ministerios de línea, agencias especializadas e instituciones del sector justicia.
- De las 29 instituciones con las que se trabajó, ya sea en la forma de PNI o de misiones técnicas, 75% son instituciones del gobierno nacional y el resto de gobiernos sub-nacionales y locales.
- La composición del portafolio de proyectos por países sugiere que, en esta ventana de tiempo, SIGOB ha sido más atractivo en países de menor desarrollo relativo en América Latina y el Caribe. Cabe destacar, que el único PNI fuera de la región (Afganistán) tuvo una importante contribución al total de la ejecución financiera.
- El contenido sustantivo de los PNI muestra la profundidad y amplitud de las intervenciones, y evidencian logros importantes (ver resumen en figura 13)
- La estructura de financiamiento del Proyecto Regional SIGOB durante el período muestra que los ingresos provienen de proyectos nacionales de implementación, lo que para los efectos de esta evaluación consideraremos ingresos por operaciones.
- Las opiniones de 37 personas (30 a través de entrevistas y 7 a través de una encuesta) que se recabaron, muestran apreciación y apoyo al proyecto, a la vez que sugieren áreas de oportunidad (ver resumen en figura 15)

**Las principales conclusiones de la evaluación son:**

1. El avance a medio término del Proyecto Regional SIGOB muestra que se han logrado las metas definidas en el Marco de Resultados y Recursos y que el proyecto está en condiciones para completar las metas trazadas para diciembre de 2017.
2. La evaluación confirma ampliamente la relevancia del Proyecto Regional SIGOB. En esto coinciden todos los interlocutores del proyecto, desde las instituciones beneficiarias, las Oficinas de Campo, las oficinas regionales del PNUD y el Programa Global del PNUD.
3. La evaluación identifica también la relevancia y potencial de SIGOB para el Programa Global del PNUD a través de la adaptación a países en situación de fragilidad, post-conflicto y emergencia y su incorporación a la oferta global del PNUD de apoyo a la implantación de los ODS.
4. La evaluación muestra que el proyecto ha sido efectivo en lograr resultados esperados, hay evidencia sólida de efectividad a nivel de los PNI, pero hay dificultad para la medir efectividad a nivel de efectos esperados del Programa Regional.
5. Un tema especial en el terreno de la efectividad es el potencial de aumentar las sinergias con otras iniciativas regionales y el hallazgo de una buena práctica de colaboración entre proyectos regionales que puede servir de referencia.
6. El Proyecto Regional SIGOB ha tenido un desempeño sobresaliente en términos de eficiencia tanto sobre los recursos del PNUD como sobre los recursos de las instituciones públicas.
7. La sostenibilidad las intervenciones a nivel de los PNI-SIGOB es considerable en términos de durabilidad y apropiación nacional. La sostenibilidad de las intervenciones no está exenta de riesgos, en particular riesgos políticos por la naturaleza de las instituciones en las que

actúa SIGOB.

8. Por otro lado, la sostenibilidad del Proyecto Regional SIGOB como una iniciativa financiada exclusivamente a través de PNI tiene riesgos que deben ser atendidos.
9. El Proyecto Regional SIGOB es una herramienta potente para promover cambio institucional, pero tiene un campo de actuación delimitado por las contrapartes.
10. SIGOB es un producto de alto grado de madurez lo cual le convierte en un valioso recurso de Cooperación Sur-Sur intra e interregional, particularmente para países de menor desarrollo institucional (en la región), y en situación de fragilidad o de post-conflicto (en el contexto del Programa Global).
11. La implementación de los ODS representa una importante oportunidad para el PNUD capitalizar las fortalezas de SIGOB.
12. Las lecciones aprendidas sugieren que hay cuatro fundamentos del modelo de trabajo que le han permitido a SIGOB desarrollar ventajas comparativas en el campo de la asistencia técnica en gobernabilidad: el armado del equipo de trabajo, el modelo de caja común entre proyectos, el portafolio de módulos y el enfoque de intervenciones rápidas.

**El reto para el PNUD es mejorar el proyecto y al mismo tiempo preservar los fundamentos del modelo de trabajo que le han permitido a SIGOB desarrollar ventajas comparativas importantes en el campo de la asistencia técnica en gobernabilidad. Se ofrecen las siguientes recomendaciones:**

1. Reformular el Marco de Resultados para mejorar la medición de las contribuciones a los efectos esperados del Programa Regional a nivel de capacidades institucionales fortalecidas y el reporte de contribuciones en temas sustantivos para dar respuesta a demandas corporativas de reporte (regional, nacional) e informar sobre las actividades de innovación alrededor de los módulos.
2. Mejorar el conocimiento sobre SIGOB entre los equipos regionales y nacionales para mejorar coordinación y efectividad del PNUD ya que aún existen muchos vacíos de información sobre SIGOB.
3. Desarrollar un mecanismo regular de seguimiento de los proyectos de implementación inspirado, por ejemplo, en la ficha de proyectos, que se actualice regularmente para facilitar los procesos de reporte (recomendación #1) y también la difusión de logros ante audiencias apropiadas (en instituciones, OC, oficinas corporativas e interlocutores externos).
4. Producir un documento de Teoría de Cambio adecuada para un proyecto del impacto y calado de SIGOB.
5. Invertir en el desarrollo de una aplicación SIGOB para apoyar la implementación de la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sustentables, donde PNUD capitalice las fortalezas de SIGOB y se puedan explorar las sinergias en el marco del Programa Regional.
6. Mejorar los mecanismos de trabajo con las Oficinas de Campo con atención a la coordinación durante implementación, el retorno institucional de la colaboración entre la OC y el Proyecto Regional, y la información para los reportes corporativos.
7. Comisionar evaluaciones de impacto de los módulos con mayor demanda con el objeto de dimensionar sus contribuciones, conocer los usos e impactos que los módulos producen,

identificar oportunidades de ampliar sus funcionalidades y estructurar una propuesta consistente con la nueva TOC.

8. A futuro, invertir en innovación y desarrollo de la oferta corporativa del SIGOB para ofrecer aplicaciones en otros ámbitos del Estado con sistemas que mejoren las interrelaciones e impactos en temas de interés de los gobiernos.
9. Hacer seguimiento del funcionamiento del nuevo régimen de contrataciones que se implementó desde mediados de 2015 y fue resultado de la colaboración del Clúster A y la Gerencia de Operaciones del Hub Regional y que buscan afectar positivamente al equipo SIGOB para preservar capacidades y conocimientos que son la base de la asistencia técnica que presta.
10. Revisar y repensar el modelo de innovación para permitir mayor participación de actores locales en el proceso de desarrollo de nuevos productos a través de una red mucho más dinámica y con mejores capacidades.
11. Potenciar las actividades de intercambio de experiencias, capacitación pública y producción de conocimiento de uso público a través de la red de colaboración entre proyectos nacionales y buscando la colaboración con universidades y centros de pensamiento.
12. Explorar opciones de movilización de fondos de fuentes diferentes a los proyectos de implementación, por ejemplo, de fuentes tradicionales de cooperación internacional para potenciar el proyecto. SIGOB ha mostrado sostenibilidad con el nivel actual de actividad y el nivel actual de retorno institucional, y se han hecho esfuerzos por regularizar desajustes en los flujos financieros. SIGOB podría dar mucho más al PNUD, pero parece inviable que las actividades de gestión de conocimiento (evaluaciones, innovaciones), difusión y cooperación sur-sur se financien con aportaciones de PNI. Se recomienda desarrollar una adecuada política de alianzas y/o asociación por ejemplo con donantes bilaterales, banca de desarrollo y fundaciones (BID, CAF, Banco Mundial, BCIE, entre otros), y con otras agencias del sistema interesadas en los ODS.
13. Abordar los problemas de identificación de SIGOB con el PNUD a través de estrategias de comunicaciones (externas) y de gestión de conocimiento (internas).
14. Revisar los arreglos financieros entre las OC y el proyecto regional.
15. Mejorar la coordinación entre iniciativas regionales en temas sustantivos y de movilización de recursos.
16. Para el próximo período de programación se deben tomar decisiones de fondo sobre el modelo de negocios del proyecto en términos de su estructura de financiamiento, las reglas de contratación, los requerimientos de flujo de caja y las perspectivas de sostener el nivel de operaciones actual. El reto es cómo hacer una reingeniería administrativa y financiera que no comprometa la oferta SIGOB que se ha mostrado es relevante para el Programa Regional y en la que confían las OC y contrapartes de la región.



# INFORME DE EVALUACIÓN

El Proyecto Regional SIGOB<sup>2</sup> del PNUD es parte del programa regional para América Latina y el Caribe y está dirigido a fortalecer capacidades de gestión en las instituciones públicas para dar respuesta a las expectativas de los ciudadanos. El proyecto funciona como una unidad de producción de conocimientos e innovación que ofrece asistencia técnica a instituciones públicas, especialmente aquellas con funciones centrales de gobierno como las oficinas de la Presidencia, los Ministerios de la Presidencia y los Ministerios de Planificación, entre otras, y a nuevos equipos de gobierno. Habiendo completado la primera mitad del período actual de programación del proyecto, el Hub Regional de Panamá comisionó esta evaluación de medio término para orientar la ejecución del resto del período de programación y contribuir a discusiones sobre las perspectivas y oportunidades del proyecto más allá de 2017.

El informe de evaluación consta de cinco capítulos y varios anexos. El primer capítulo describe el diseño de la evaluación, detallando objetivos, enfoques y metodología del estudio. El segundo capítulo presenta el diseño del proyecto y el contexto de desarrollo en que se desenvuelve. El tercer capítulo ofrece una presentación de la evidencia recopilada de fuentes internas y externas al proyecto. El capítulo cuarto presenta la evaluación del Proyecto Regional en período 2014-15 usando criterios de evaluación. El capítulo cinco presenta conclusiones y recomendaciones de la evaluación. El documento también contiene un resumen ejecutivo del informe de evaluación, y una sección de anexos con información de apoyo que ha sido citada en el texto del documento.

## EL DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

### Propósito de la evaluación

La evaluación de medio término del Proyecto Regional SIGOB es parte de las actividades rutinarias de rendición de cuentas y aseguramiento de la calidad de programación del Hub Regional en Panamá aprobada por la Junta Ejecutiva del PNUD y la Dirección Regional del PNUD para América Latina y el Caribe (DRALC). El proyecto en cuestión, “SIGOB-Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión para la Gobernabilidad Democrática” está identificado en Atlas con el Award 00077975 y Pr.ID 00088493, y está activo para el período de programación 2014-17.

Esta evaluación de medio término tiene como propósito general asegurar la calidad del proyecto regional e identificar de manera objetiva ¿qué se debe seguir haciendo? ¿qué se debe dejar de hacer? ¿qué se puede cambiar? En otras palabras, verificar logros, identificar oportunidades de mejora en términos de resultados e impacto, derivar lecciones aprendidas a través del modelo de trabajo de SIGOB para mejorar la capacidad de respuesta del PNUD a demandas de cooperación en temas de gestión pública.

Esta evaluación de medio término del Proyecto Regional SIGOB abarca el período 2014-15 y busca aportar a la coordinación del proyecto y a la gerencia del Hub Regional en Panamá con una perspectiva externa sobre el desempeño de SIGOB en sus diferentes ámbitos de resultados y ofrecer recomendaciones para hacer los ajustes necesarios en el resto del período de programación (2016-17). Por otra parte, esta evaluación de medio término también procura proporcionar a partes interesadas, por ejemplo, en las Oficinas de Campo del PNUD, en DRALC y en el Programa Global, con una evaluación objetiva de las aportaciones realizadas por el Proyecto Regional SIGOB.

---

<sup>2</sup> SIGOB es el acrónimo de “sistemas para la gobernabilidad”. Este y todos los acrónimos que se usan en el documento están listados en los anexos.

## Objetivos de la evaluación de medio término

La evaluación de medio término tiene como objetivo proporcionar un diagnóstico del desempeño y resultados del proyecto en base al análisis de evidencia, unos de fuentes internas del proyecto, otras externas. En este sentido, la evaluación se realiza en relación a la demanda de cooperación de las instituciones públicas con las cuales trabaja el Proyecto Regional por un lado; y por otro, en relación a los objetivos establecidos en el Plan Estratégico y Programa Regional para América Latina y el Caribe del PNUD<sup>3</sup> y que se especifican en los documentos oficiales como:

### **Resultado 2 del programa regional:**

Satisfacción de las expectativas de los ciudadanos respecto de la participación, desarrollo, estado de derecho y responsabilidad con sistemas más sólidos de gobernabilidad democrática (*resultado 2 del Plan Estratégico*).

### **Producto 2.1.**

Aumento de las capacidades institucionales y de los mecanismos de formulación y ejecución de políticas públicas incluyentes mejoradas en los órganos ejecutivo y legislativo —a nivel nacional y subnacional— en aras de una mejor participación, representación y rendición de cuentas.

## Alcance de la evaluación

La evaluación de medio término comprende: 1). el análisis del cumplimiento de las metas y objetivos contenidos en el documento de proyecto; 2). el análisis de los factores contextuales que han gravitado en el proyecto que para efectos de esta evaluación tomará como marco de referencia la región de América Latina y el Caribe; 3). las contribuciones realizadas por las entidades receptoras al logro de las metas propuestas; y 4). el análisis de potenciales asociaciones con actores y recursos institucionales que puedan contribuir a los proyectos (sistemas, normativas y otros).

El Proyecto Regional SIGOB presenta algunas particularidades de orden conceptual y administrativo que serán detalladas más adelante y 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 financiamiento.

El alcance de la evaluación llega hasta el análisis de los logros obtenidos en los PNI que se han ejecutado en el período 2014-15, no sólo para conocer si las actividades y productos programados se han realizado, sino para evaluar que se hayan logrado los resultados previstos; que las entidades receptoras de la asistencia técnica de SIGOB se hayan apropiado de los medios para lograrlo; que estas entidades hayan desarrollado capacidades nacionales para hacer sostenibles los productos y sistemas de información y gestión; y, que las instituciones hayan incorporado en sus actividades sustantivas, principios de inclusión, el enfoque de género y el empoderamiento de la mujer, temas de especial interés para el PNUD.

## Universo de evaluación

El universo para esta evaluación de medio término son actividades que comprenden 34 PNI en 11 países de América Latina y el Caribe, asistencia técnica a la Oficina de Representación en un país (Guatemala). En el período también se llevaron a cabo un PNI y misiones técnicas de alto nivel en

---

<sup>3</sup> PNUD (diciembre 2013), Documento sobre el programa regional para América Latina y el Caribe (2014-2017) (disponible en <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Executive%20Board/2014/first-regular-session/Spanish/DPRPDRLA2s.pdf>)

cuatro países fuera de la región (ver figura 1).

**Figura 1: Universo de Evaluación**  
**Listado de actividades en terreno realizadas por SIGOB entre 2014 y 2015**  
**En América Latina**

País	Tipo de actividad	Institución
Argentina	Proyecto nacional implementación	Municipalidad de Fontana (SIGOBito)
Argentina	Proyecto nacional implementación	Gobierno Provincia del Chaco
Argentina	Proyecto nacional implementación	Gobierno Provincia del Chubut
Brasil	Proyecto nacional implementación	Ministerio de Medio Ambiente
Colombia	Proyecto nacional implementación	Consejo Superior de la Judicatura
Colombia	Proyecto nacional implementación	Presidencia de la República (TRANSDOC)
Colombia	Proyecto nacional implementación	Presidencia de la República (Consultoría)
Colombia	Proyecto nacional implementación	DAPRE - Departamento Administrativo de la Presidencia
Colombia	Proyecto nacional implementación	Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR)
Colombia	Proyecto nacional implementación	Ministerio de Justicia
Ecuador	Proyecto nacional implementación	Municipalidad de Quito
El Salvador	Proyecto nacional implementación	Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial
Guatemala	Asistencia Técnica a la Oficina del Representante	Oficina del PNUD y UNCT
Honduras	Proyecto nacional implementación	Presidencia de la República
Honduras	Proyecto nacional implementación	Oficina de la Primera Dama
México	Proyecto nacional implementación	Secretaría de Educación Michoacán
México	Proyecto nacional implementación	Secretaría de Derechos Humanos
México	Proyecto nacional implementación	Comisión Derechos Humanos del DF
Panamá	Proyecto nacional implementación	Ministerio de Economía y Finanzas
Panamá	Proyecto nacional implementación	Ministerio de Gobierno
Panamá	Proyecto nacional implementación	Ministerio de Relaciones Exteriores
Panamá	Proyecto nacional implementación	Ministerio de Gobierno
Panamá	Proyecto nacional implementación	Presidencia de la República (EMPALME)
Panamá	Proyecto nacional implementación	Presidencia de la República (METAS, ACOM)
Panamá	Proyecto nacional implementación	Sec. Nac. Ciencias, Tecnología e Innovación. - SENACYT
Paraguay	Proyecto nacional implementación	Presidencia de la República
Perú	Proyecto nacional implementación	Gobierno de Amazonas (SIGOBito)
Perú	Proyecto nacional implementación	Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)

	implementación	
Perú	Proyecto nacional implementación	Poder Judicial
República Dominicana	Proyecto nacional implementación	Cámara de Cuentas
República Dominicana	Proyecto nacional implementación	Contraloría
República Dominicana	Proyecto nacional implementación	Dirección Gral. de Contrataciones Públicas, Ministerio de Hacienda
República Dominicana	Proyecto nacional implementación	Ministerio de Agricultura
República Dominicana	Proyecto nacional implementación	INABIMA: Instituto Nacional de Bienestar Social Magisterial
República Dominicana	Proyecto nacional implementación	Presidencia de la República

### Fuera de América Latina

País	Tipo de actividad	Institución
Afganistán	Proyecto nacional implementación	Oficina de Asuntos Administrativos y Secretaría del Consejo de Ministros
Egipto	Misión técnica	OC y Ministerio de Planificación
Iraq	Misión técnica	OC y Secretaría del Consejo de Ministros COMSEC
Pakistán	Misión técnica	OC y Ministerio de Planificación
Pakistán	Misión técnica	OC y Provincia de Punjab

*Fuente: Información interna de la coordinación del proyecto regional*

## Criterios y preguntas de evaluación: la matriz de evaluación

La evaluación ha interrogado primero a los PNI-SIGOB y luego al Proyecto Regional SIGOB en el avance de los logros respecto a las metas planteadas y alrededor de 5 criterios básicos de evaluación: **relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad y desempeño global**. Estos cinco criterios se explican a continuación y se detallan en la Matriz de Evaluación (ver anexos)

### RELEVANCIA

En cuanto a la **relevancia** del proyecto, las preguntas propuestas buscan identificar la congruencia entre la oferta del proyecto y la realidad de las prioridades nacionales y las necesidades de los beneficiarios a quienes sirve el proyecto (proyecto-realidad); la alineación del proyecto y su teoría de cambio a las prioridades del plan corporativo del PNUD vigente; y por último, en qué medida el PNUD fue capaz de responder de manera receptiva a prioridades de desarrollo cambiante y emergentes (receptividad).

1. ¿En qué medida la oferta corporativa del SIGOB responde a los retos de gestión a los que se enfrenta la alta dirección de los gobiernos de la región?
2. ¿En qué medida el Proyecto Regional SIGOB apoya la realización del Plan Estratégico y del Programa Regional del PNUD en América Latina y el Caribe?
3. ¿En qué medida el SIGOB ha sido un instrumento de apoyo para las Oficinas de Campo del PNUD en la implementación de los CPDs acordados con los gobiernos?

### EFFECTIVIDAD

La **efectividad** da cuenta del grado en el que los proyectos han logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos productos y efectos. Valorar la eficacia implica tres pasos básicos: primero, medir el cambio en el producto o el efecto que se observa; segundo, atribuir los cambios observados o los avances en dirección a ese cambio a la iniciativa o determinar la contribución del PNUD en esos cambios o avances; y, tercero,

considerar si el cambio ha sido positivo o negativo, en otras palabras, el valor del cambio. Igualmente, se analizará la eficacia de los sistemas de información que hacen parte del SIGOB y sus efectos sobre la gestión pública; no se analizarán los instrumentos y aplicaciones informáticas en sí mismo, sino en cuanto son útiles de trabajo de los sistemas de gestión propuestos.

1. ¿Hasta qué punto el proyecto regional SIGOB ha contribuido a que las instituciones beneficiarias hayan sido capaces de realizar un cambio efectivo en los ámbitos de su gestión?
2. ¿En qué medida el SIGOB ha efectuado sinergias con diferentes iniciativas del PNUD, dentro y fuera de su clúster y con temas transversales como los de Igualdad de género, DDHH y medio ambiente?
3. ¿En qué medida los proyectos nacionales implementados por el SIGOB han alcanzado los efectos buscados?

## **EFICIENCIA**

La **eficiencia** busca cuantificar si los insumos o recursos (financieros, experiencia y tiempo) han sido convertidos en resultados de forma económica. Una iniciativa es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los productos deseados. algo similar al punto anterior será analizado en relación con los módulos de la oferta corporativa, los costos compartido y se ilustrará la propuesta en comparación con otros sistemas existentes en el mercado.

1. ¿Hasta qué punto los insumos y recursos de los PNI han sido convertidos en resultados de forma económica?
2. ¿En qué medida el modelo de gestión del SIGOB permitió que se produzcan los efectos esperados?
3. ¿Cuál es el efecto sobre la eficiencia del Proyecto Regional SIGOB que producen los procedimientos administrativos del PNUD?
4. ¿Han sido adecuados los mecanismos de seguimiento y evaluación para monitorear el progreso del Proyecto Regional SIGOB?

## **SOSTENIBILIDAD**

La **sostenibilidad** mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa. Evaluar la sostenibilidad implica valorar en qué medida se dan las condiciones políticas, institucionales y otras condiciones relevantes, y, en base a esa evaluación, hacer proyecciones sobre la capacidad nacional para mantener, manejar y asegurar los resultados de desarrollo en el futuro.

1. ¿Considera que el modelo de (auto) financiamiento del proyecto regional SIGOB, es sostenible en el marco de acción y crecimiento que detenta?
2. ¿Considera adecuada para la sostenibilidad de los sistemas desarrollados en los Proyectos de Implementación Nacional la apropiación de los productos y resultados existente en las instituciones receptoras?

## **DESEMPEÑO GLOBAL**

Finalmente, la evaluación analiza el **desempeño global** del proyecto, evidenciando aquellos aspectos que han significado valores añadidos y/o problemas expresados por los usuarios de los proyectos y ofrecerá lecciones aprendidas.

1. ¿Qué ha funcionado particularmente bien y puede ser considerado para la gestión del proyecto a partir de 2016?
2. ¿Cuáles considera son las ventajas competitivas del SIGOB frente al entorno en el que actúa?
3. ¿Han recibido alguna expresión de inconformidad de parte de las instituciones beneficiarias acerca del trabajo del SIGOB?

Los criterios y preguntas de evaluación se organizaron en una matriz de evaluación (ver anexos) que contiene los criterios y preguntas clave de la evaluación, las fuentes de información y los

procedimientos e instrumentos de recolección de información. La matriz de referencia se validó con el Grupo de Referencia<sup>4</sup> antes de iniciar la investigación de campo y sirvió de guía durante el proceso de evaluación.

## Enfoque y metodología de evaluación

Instituciones como el PNUD tienen interés en contrastar los resultados obtenidos en sus proyectos con los programados por la necesidad de sustentar la toma de decisiones de programación y en un esfuerzo por tomar esas decisiones basadas en evidencia. El PNUD distingue al menos tres tipos de evaluaciones en cuanto a sus propósitos: la evaluación de proyectos; la evaluación de efectos y las evaluaciones temáticas<sup>5</sup>. Esta es una evaluación de proyecto, por lo cual se enfoca en “mejorar, continuar o llevar a una escala superior una iniciativa, evaluar la posibilidad de replicarla en otros escenarios o considerar alternativas”. Sin embargo, esta es una evaluación de medio término por lo que da prioridad a la evaluación del progreso en el cumplimiento de las metas sobre el impacto de largo plazo. Aunque esta evaluación de medio término se enfoca en el período 2014-15, dado que el Proyecto Regional SIGOB es una iniciativa de larga data se incluirá en la metodología de evaluación consideraciones sobre la trayectoria de largo plazo.

Es importante destacar que evaluar un proyecto como SIGOB entraña ciertas complejidades: por un lado, se enfrenta de entrada a problemas metodológicos derivados de su origen e historia institucional, del significado concreto que tiene su portafolio de módulos o productos de desarrollo y de cómo ellos se ensamblan en el diseño de los PNI; por otro lado, se presentan problemas en la medición de los efectos y resultados esperados por el SP/RPD en relación al outcome 2. y output 2.1. a los que se debe el Proyecto Regional y que, como es común en el campo de la gobernabilidad, no son fácilmente cuantificables. Una evaluación debería ser capaz de establecer que el Proyecto Regional SIGOB posee las herramientas para lograr los objetivos y el alcance propuesto, que los módulos que se implementan a través de los PNI poseen los atributos metodológicos, tecnológicos y operativos necesarios y suficientes para obtener los resultados esperados; que las implementaciones se han llevado a cabo de forma que promueven cambios sostenibles en el tiempo, que las contrapartes adoptan esas intervenciones como suyas; y finalmente que esos cambios contribuyen a mejorar las condiciones de gobernabilidad y capacidad de respuesta de las instituciones a las expectativas de los ciudadanos.

Por lo tanto, para evaluar apropiadamente este proyecto debemos no sólo analizar los mecanismos a través de los cuales opera SIGOB, sino los efectos que produce en el entorno de la gestión pública. En este sentido, incluiremos en la evaluación el análisis de las condiciones en las cuales emergen los proyectos, la relevancia, coherencia y consistencia con la que se organiza las propuestas, el logro de los objetivos propuestos, así como las condiciones de sostenibilidad y permanencia de los beneficios obtenidos con los PNI.

En el marco de los objetivos y alcance de la evaluación, el análisis se centra en dos aspectos; por un lado, la contribución de los PNI a los resultados de cada una de sus intervenciones; y, por otro lado, a la contribución que el Proyecto Regional SIGOB realiza a los resultados y productos del RPD. Esta relación indisociable entre los resultados a nivel de país y los resultados regionales implica que la evaluación priorice a los PNI como fuente primaria de resultados en lo relativo a los tipos de intervención, el alcance de las mismas y de las demás actividades desarrolladas para su adecuada operación y uso. Sin embargo, tal como se ha señalado, lo que interesa es saber si se

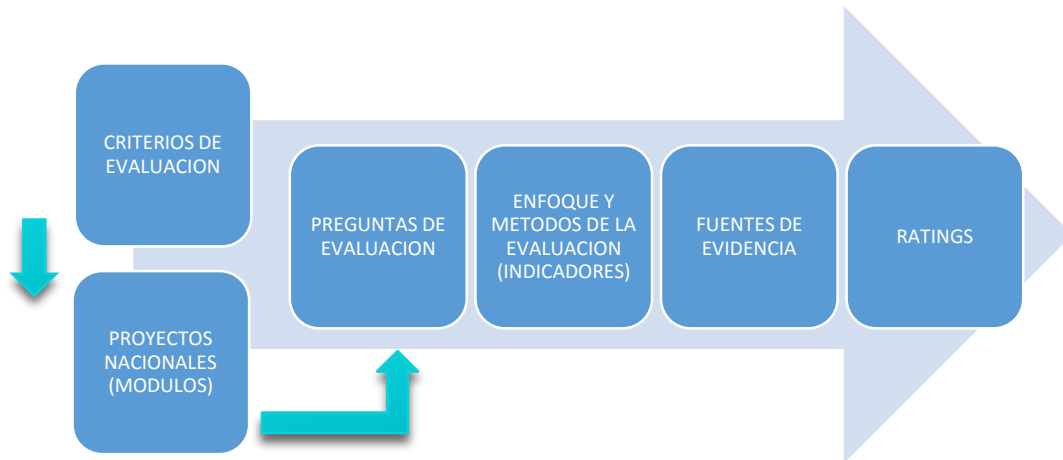
---

<sup>4</sup> El Grupo de Referencia de la evaluación estuvo de la evaluación estuvo integrado por el Coordinador General del Proyecto Regional SIGOB, el Líder del equipo regional de Gobernabilidad y Paz, el punto focal de seguimiento y evaluación del Hub Regional y la Coordinadora del Programa Regional para América Latina y el Caribe.

<sup>5</sup> PNUD, Manual de Monitoreo y Evaluación, pp 174-181,

han logrado o no los resultados esperados, más allá de la verificación del cumplimiento de las metas de cada PNI.

**Figura 2: Proceso lógico de diseño de la evaluación**



### Fuentes de información

Para comprender a cabalidad el Proyecto Regional SIGOB como una iniciativa que promueve nuevas formas de gestión pública se usan una variedad de fuentes de información, cuantitativas y cualitativas, que permiten verificar las actividades realizadas y apreciar las perspectivas de distintos actores alrededor del Proyecto Regional. Dada la amplitud que podría tener una evaluación del proyecto se le dio prioridad a entender las perspectivas de las autoridades de las instituciones con las que trabaja SIGOB, las Oficinas de Campo del PNUD y las Oficinas de Representación de UN en países donde ha trabajado SIGOB, oficiales del programa regional y la gerencia del Hub de Panamá. El listado de personas a entrevistas se elaboró con el equipo de coordinación de SIGOB y fue avalado por los miembros del Grupo de Referencia de la evaluación. Además, se revisó información interna de las operaciones de SIGOB y de los PNI. En definitiva, la información proviene de cuatro fuentes (ver figura 3).

Figura 3: Fuentes de información



### Limitaciones de la evaluación

Existen varias limitaciones a esta evaluación que es importante tener en cuenta. Primero, el Proyecto Regional tiene una amplia cobertura geográfica, sin embargo, por razones de costo y tiempo se realizaron misiones de campo a sólo 2 países, Panamá y República Dominicana. Segundo, en varios de los países el Proyecto Regional ha desarrollado una amplia gama de actividades con formas de intervención que se han adaptado a la demanda y al contexto institucional, y por lo tanto se multiplican los tipos o modelos de intervención. Tercero, se están evaluando actividades del período 2014-15 pero los efectos de las implementaciones suelen madurar en ciclos más largos.

## EL DISEÑO DEL PROYECTO REGIONAL SIGOB Y SU CONTEXTO DE DESARROLLO

### Antecedentes y trayectoria de SIGOB

SIGOB es una iniciativa del PNUD cuyos inicios se remontan a principios de los años 90 y que ha funcionado ininterrumpidamente desde entonces en cinco períodos de programación (ver figura 4). En la práctica SIGOB ha producido innovaciones y ofrece asistencia técnica en áreas de gestión de metas (gerencia por resultados), gestión de agendas, sistemas de correspondencia y archivos oficiales, gestión de trámites y procesos regulares, y otros, que se pueden usar en una variedad de contextos institucionales.



**Figura 4: Períodos de programación anteriores**

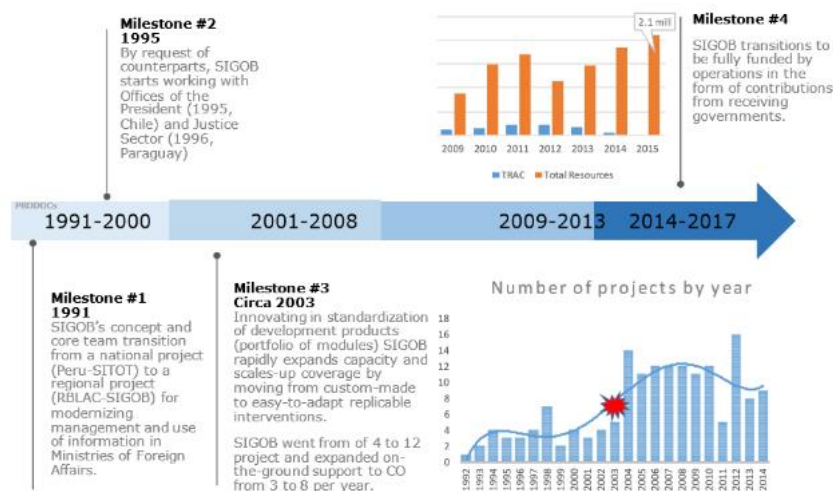
Numero de Proyecto	Título del Proyecto	Periodo
RLA/91/031	Modernización de los sistemas de información y gestión de los servicios de Relaciones Exteriores	1991-2000
RLA/00/001/A/01/31 Atlas Award #00014573	Desarrollo de capacidades gubernamentales para la gobernabilidad democrática	2000-2009
Atlas Award # 57020	Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión para la Gobernabilidad Democrática SIGOB	2009-2011
Atlas Award # 57020	Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión para la Gobernabilidad Democrática SIGOB	2012-2013

Desde sus inicios y hasta 2013 el Proyecto Regional SIGOB había realizado más de 200 PNI en 16 países de América Latina y asistido a 16 Oficinas de Campo de la región a través de misiones técnicas y preparación de propuestas. En ese período también había realizado 3 PNI fuera de la región.

**Figura 5: Hitos en la evolución del Proyecto Regional SIGOB**

**SIGOB in Latin America and the Caribbean**

Four milestones in a well-traveled road



Fuente: SIGOB, Documento interno propuesta de globalización

Con su foco en fortalecimiento de las capacidades de la alta dirección, SIGOB se ubica en el área programática de gobernabilidad democrática, sin embargo, los métodos y herramientas SIGOB apoyan la implementación de políticas públicas en una variedad de campos de desarrollo (políticas y programas sociales, de inversión pública, seguridad, justicia, ambiente, entre otros).

La modalidad de trabajo del Proyecto Regional SIGOB es la de un equipo regional que ejecuta PNI simultáneos en muchos países. Este modelo de trabajo ha permitido acumular SIGOB extensa experiencia en temas sustantivos de gestión pública y en estrategias de implementación de cambio en instituciones pública. El Proyecto Regional a su vez ha servido de canal de difusión de innovación entre instituciones de distintos sectores y entre países de la región.

El contexto de desarrollo en el que evolucionó SIGOB fue el de una región de países de ingresos medios, con alta desigualdad y en proceso de transición/consolidación de la democracia. SIGOB trabajó por ejemplo en Chile durante los primeros gobiernos democráticos después de la dictadura militar, en Paraguay en la consolidación institucional después de 40 años de dictadura militar, en Colombia durante períodos políticos claves hacia la paz y en Brasil durante un período importante de transformación. Durante la década de los 2000 la región de América Latina y el Caribe gozó de un período de crecimiento sostenido producto en parte de los provechosos términos de intercambio en materias primas (*el boom de los commodities*). En este período los gobiernos realizaron importantes inversiones en política sociales y en la modernización del Estado.

A lo largo de esa década de crecimiento América Latina logró estabilidad y tuvo avances importantes en gobernabilidad. La estabilidad de los sistemas electorales, los regímenes políticos altamente competitivos y el buen ritmo de crecimiento de las políticas distributivas fueron capaces de mantener bajas las tensiones sociales y canalizar los desacuerdos por vías institucionales. A la par, ante presiones democráticas y en una época de política sociales progresistas en muchos países de la región se ampliaron la inclusión, la transparencia y la rendición de cuentas como prácticas de gobierno, así como el desarrollo de sistemas de gestión del día a día de la alta institucionalidad del Estado, haciendo las instituciones más eficaces en su respuesta a la ciudadanía.

En gran medida SIGOB es producto de los tiempos políticos en que evolucionó para convertirse en lo que conocemos hoy: una unidad de producción de conocimientos e innovación en métodos y sistemas para dar soporte a las funciones del quehacer institucional y que presta asistencia técnica a instituciones públicas, especialmente instituciones con funciones centrales de gobierno como las oficinas de la Presidencia, los Ministerios de la Presidencia, los Ministerios de Planificación y otros, pero también en áreas clave de prestación de servicios como justicia, contraloría y seguridad social. En años recientes (2011-2013), el Proyecto Regional SIGOB desarrolló una gama de PNI con gobiernos sub-nacionales, sobre todo en Argentina, Brasil, México y Colombia.

El Proyecto Regional SIGOB ha sido evaluado ocasiones anteriores, dos veces fueron evaluaciones de proyecto (2007 y 1999), y otras dos veces como parte del programa regional (2013 y 2007). Algunos PNI-SIGOB también han sido evaluados como proyectos individuales o como parte del programa de PNUD o del programa de gobierno del que formaron parte<sup>6</sup>. En general, las evaluaciones de las intervenciones SIGOB han sido muy positivas en términos de efectividad, impacto y sostenibilidad.

Hacia finales de 2013 se renueva el marco estratégico del PNUD y como corresponde, los programas y proyectos se someten a un proceso de revisión y alineación. En septiembre de 2013 la Junta Ejecutiva del PNUD aprueba el nuevo Plan Estratégico (SP 2014-17) y en diciembre el respectivo programa regional para América Latina y el Caribe (RPD 2014-17). En ese período se diseña una nueva estrategia de proyecto que se refleja en un documento de proyecto que el marco de programación en el que se realiza esta evaluación.

## **Diseño del proyecto SIGOB 2014-17**

Para adecuarse al marco estratégico PNUD 2014-17, en diciembre de 2013 se elaboró un nuevo documento de proyecto SIGOB 2014-17<sup>7</sup> en el que se propone contribuir al fortalecimiento de

---

<sup>6</sup> Por ejemplo, la evaluación realizada por el Banco Mundial del Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública de Colombia SINERGIA del que el sistema de metas SIGOB forma parte, y que fue publicado en Mackay, Keith (2007), *How to Build M&E Systems to Support Better Government*, World Bank-Independent Evaluation Group, Washington DC

<sup>7</sup> PNUD-SIGOB (2013), "SIGOB Prodoc 2014-2017"

capacidades de gestión de la alta dirección de las instituciones públicas, promoviendo la gobernabilidad, la participación ciudadana, la capacidad institucional de rendición de cuentas y el respeto del Estado de Derecho (SP 2014-17, outcome 2). En ese documento se plantean cambios para mejorar la medición y monitoreo del impacto de SIGOB, así como para promover la difusión de conocimientos. En diciembre de 2014 se realizó una revisión sustantiva del documento de proyecto y se introdujeron ajustes menores al sistema de indicadores<sup>8</sup> (ver el Marco de Resultados y Recursos en anexos).

El diseño del Proyecto Regional SIGOB para el período 2014-17 se estructura alrededor de un único objetivo –“**Fortalecimiento de la transparencia, coordinación y efectividad de las instituciones de gobierno del Ejecutivo nacional, sub-nacional, local y descentralizada, instituciones de gobierno de otras ramas del Estado y de organismos de integración internacional que contribuyen al desarrollo humano y la erradicación de la pobreza y la desigualdad**– y cuatro actividades. Adicionalmente, para el período 2014-17 se plantearon cuatro retos de innovación (ver figura 6).

**Figura 6: Estrategia de proyecto**

<p><b>RESULTADO:</b>  <b>CAPACIDADES DE GESTIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES PÚBLICAS FORTALECIDAS.</b>  Fortalecimiento de la transparencia, coordinación y efectividad de las instituciones de gobierno del Ejecutivo nacional, sub-nacional, local y descentralizada, instituciones de gobierno de otras ramas del Estado y de organismos de integración internacional que contribuyen al desarrollo humano y la erradicación de la pobreza y la desigualdad.</p>
<p><b>Resultado Actividad 1</b>  Desarrollo de capacidades institucionales para mejorar efectividad de la gestión pública y capacidad de 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 de América Latina y el Caribe.</p> <p><b>Actividad 1.1</b>  Trabajo colaborativo con instituciones públicas para producir cambios en los métodos, procesos y sistemas de gestión a través de <u>implementación y adaptación</u> de módulos del portafolio SIGOB de productos de desarrollo.</p> <p><b>Actividad 1.2:</b>  Actividades de soporte metodológico e instrumental, discusión y <u>seguimiento de la red instituciones usuarias</u> de módulos SIGOB.</p> <p><b>Actividad 1.3:</b>  Innovación y desarrollo de <u>nuevos módulos</u> para el portafolio SIGOB de productos de desarrollo que sistematizan conocimiento basado en experiencia práctica y fruto de la colaboración con contrapartes a lo largo de las distintas fases de innovación (<i>brainstorming</i>, ensayos, análisis de problemas, pruebas piloto, etc.).</p> <p><b>Actividad 1.4:</b>  Innovación, actualización y adaptación permanente de los módulos en el portafolio SIGOB de productos de desarrollo en respuesta a las solicitudes, demandas, reclamos y sugerencias de los usuarios, y a las nuevas tecnologías de información.</p>
<p><b>Resultado actividad 2</b>  Fortalecimiento de la colaboración inter-regional y desarrollo de capacidades de gestión a través de Actividades de Cooperación Sur-Sur inter-regional, 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.</p> <p><b>Actividad 2.1:</b>  Reuniones remotas, talleres y misiones técnicas</p>

<sup>8</sup> Revisión sustantiva (2014)

**Actividad 2.2:**

Trabajo colaborativo con OC e instituciones públicas fuera de América para producir cambios en los métodos, procesos y sistemas de gestión a través de implementación y adaptación de módulos del portafolio SIGOB de productos de desarrollo.

**Resultado actividad 3**

Desarrollo de capacidades para el monitoreo del impacto y para la promoción e implementación del enfoque SIGOB de gestión pública.

**Actividad 3.1:**

Programa de monitoreo de opiniones de contrapartes (autoridades y funcionarios) sobre el cambio en los procesos de trabajo, recopilación de evidencias y mantenimiento de bases de datos de resultados.

**Actividad 3.2:**

Talleres de capacitación para funcionarios PNUD y/o expertos, entrenamiento y *coaching* para nuevos especialistas de implementación

**Actividad 3.3:**

Documentación y sistematización de experiencias a través de casos, narrativas, entrevistas, análisis estadístico y otros métodos de gestión de conocimientos.

**Actividad 3.4:**

Participación en seminarios, eventos, facilitación de misiones de intercambio y otros mecanismos para intercambiar experiencias y promover la CSS.

**Resultado actividad 4:**

Apoyo a los RC/RRs y las OC en el posicionamiento y desarrollo de alianzas con contrapartes, desarrollo de programación sustantiva, y movilización de recursos.

**Actividad 4.1**

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

**Retos de innovación**

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

Fuente: PNUD-SIGOB (2014), "Revisión sustantiva - PRODOC 2014-17, Marco de Resultados y Recursos", pg. 10 y ss.

Para el período de ejecución de 2014-17 se establecieron para el Proyecto Regional una serie de metas, teniendo como línea de base los logros alcanzados a diciembre de 2013. Estas metas constan de manera detallada en el Marco de Resultados y Recursos y en los Planes de Trabajo Anual (AWP) en el documento de proyecto. El estimado de recursos necesarios para su ejecución también está disponible en el Marco de Resultados y Recursos, sin embargo y como veremos más adelante, dado el modelo de negocios del Proyecto Regional SIGOB, el logro de las metas propuestas depende de la capacidad del equipo del proyecto de trabajar con Oficinas de Campo en el diseño y movilización de fondos para un portafolio de PNI-SIGOB. Para el período en cuestión el Proyecto Regional SIGOB se financia 100% a través de contribuciones de contrapartes y Oficinas de Campo para la realización de trabajos de intervención en instituciones públicas.

Para las 4 actividades del objetivo del Proyecto Regional se definieron los siguientes 13 indicadores numerados por actividad:

**Figura 7: Tablero de indicadores Proyecto Regional SIGOB**

<b>Actividad 1:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Número de instituciones con sistemas SIGOB una vez finalizada la implementación y el número de módulos en operación, total y desagregado por país y por tipo de institución (total acumulado)</li> <li>1.2 Número de instituciones en las que se implementaron sistemas SIGOB a lo largo del año, en curso o terminadas, total y desagregado por país y por tipo de institución (incluye actualizaciones)</li> <li>1.3 Número de módulos para gestión pública disponibles (portafolio de productos de desarrollo)</li> <li>1.4 Número de módulos actualizados y adecuados a las nuevas tecnologías de información (versiones de módulos existentes).</li> </ul>
<b>Actividad 2:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Número de instituciones y países fuera de ALC con la que se realizan actividades de Cooperación Sur-Sur</li> </ul>
<b>Actividad 3:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Evaluación de las contrapartes (autoridades y funcionarios) sobre el cambio en los procesos de trabajo y evidencias narrativas de impacto después de haber concluido la implementación</li> <li>3.2 Número de personas entrenadas para la promoción e implementación del enfoque SIGOB.</li> <li>3.3 Número de materiales, escritos o multimedia, para la disseminación y promoción del enfoque SIGOB.</li> <li>3.4 Número de actividades de entrenamiento en el enfoque SIGOB de gestión pública.</li> <li>3.5 Número de actividad de difusión en que participan miembros del equipo SIGOB (seminarios, conferencias, etc.)</li> </ul>
<b>Actividad 4:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Número de OC asistidas.</li> <li>4.2 Número de propuestas técnicas que se preparan a solicitud de las OC para apoyar las negociaciones de proyectos nacionales SIGOB.</li> <li>4.3 Número de convenios de implementación aprobados en el período</li> </ul>

Los actores involucrados en el Proyecto Regional SIGOB (ver figura 8), son los ciudadanos y grupos sociales a los que en última instancia va dirigida la intervención del PNUD; y por la naturaleza de la asistencia técnica de SIGOB, donde el foco se centra en las capacidades de las instituciones públicas de los Países beneficiarios, los actores involucrados directamente en el Programa Regional, son las Autoridades Públicas (autoridades políticas y alta gerencia), las Oficinas de Campo del PNUD que son responsables de los acuerdos con sus contrapartes (gobierno) y de los resultados de la programación del PNUD en el país; y finalmente; el Programa Regional para América Latina y el Caribe del que hace parte SIGOB.

**Figura 8: Actores vinculados con el Proyecto Regional SIGOB**



## La teoría de cambio de SIGOB

El Proyecto Regional SIGOB no cuenta con un documento específico que articule la teoría de cambio vinculada al resultado 2 del Plan Estratégico y el Programa Regional que permita identificar las contribuciones de SIGOB a los efectos buscados, sin embargo, los conceptos de la teoría de cambio emergen en las entrevistas del equipo técnico del proyecto. La **teoría de cambio implícita** es que, con mejores métodos de gestión y uso de la información, mejoran la toma de decisiones de la alta dirección, lo cual a su vez repercute en la capacidad de las instituciones públicas para lograr resultados que benefician a los ciudadanos. En otras palabras, la implementación de nuevos métodos de trabajo y herramientas de información (módulos o productos de desarrollo SIGOB), introducen certeza y transparencia a la gestión pública, y contribuyen a institucionalizar nuevas prácticas de gestión que incorporan alineación con las prioridades, redes de colaboración y coordinación dentro y entre instituciones públicas, y adopción de mecanismos de aprendizaje y retroalimentación que permiten a las instituciones responder mejor a las expectativas de los ciudadanos.

Tal como se explica en la literatura del proyecto, los conceptos básicos de esta teoría de cambio son: “... fortalecer las capacidades de gestión de la alta dirección del Estado para generar y/o mantener las condiciones de gobernabilidad democrática...”,<sup>9</sup> entendida esta como un “... método de interacción entre la alta dirección del gobierno con el cuerpo ejecutivo del mismo, y de éste con una amplia gama de representaciones de la sociedad civil, con el propósito de lograr los suficientes niveles de asociatividad que requieren las transformaciones que son necesarias para la equidad y el desarrollo”.

Un componente de la **teoría de cambio** que usa SIGOB es que las intervenciones en los procesos de trabajo tienen efectos catalíticos y tienden a generar impactos más efectivos en el corto plazo y con mejor probabilidad de sostener apoyo político que otros que suponen grandes reformas o

<sup>9</sup> PNUD-SIGOB, “Sistemas de Gestión de Gobierno”, Sigob, julio 2015, pg 2

intervenciones en la estructura institucional. Por eso, SIGOB se especializa en intervenciones rápidas, en instituciones clave del gobierno, y que, contando con la participación de la alta dirección, pueden generar resultados suficientemente rápidos para mantener el apoyo durante el ciclo de reproducción política.

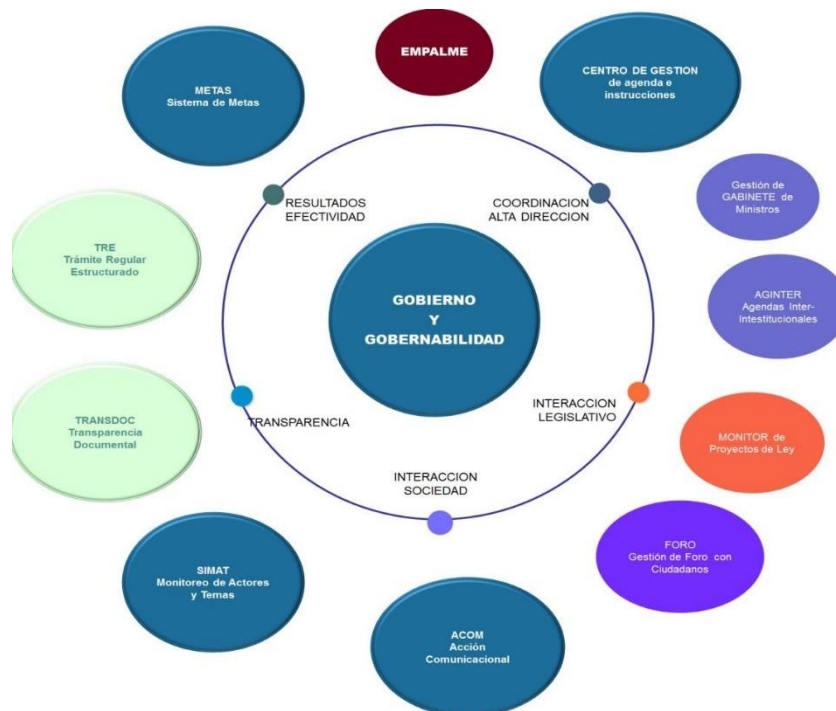
Cabe destacar que los indicadores y metas especificados en el documento de proyecto se enfocan en las actividades a realizar, no en los resultados que se quieren lograr. Esa falencia se puede atribuir en parte a la complejidad del portafolio de módulos o productos de desarrollo que ha desarrollado SIGOB y la gama de área de intervención en las que se ha involucrado. Por esa razón es importante tener presente para la evaluación mayor información sobre las contribuciones de SIGOB a nivel de los módulos o productos de desarrollo. En la próxima sección se presenta una descripción general de los módulos y un análisis preliminar de la frecuencia con la que se han usado.

## Portafolio de productos

Para el período en evaluación el Proyecto Regional SIGOB ha tenido disponible 13 módulos o productos de desarrollo que se presentan a continuación<sup>10</sup>. Un análisis agregado del portafolio muestra el énfasis del trabajo de SIGOB en los aspectos instrumentales antes que sustantivos de las políticas públicas. Es decir, la cooperación que ofrece SIGOB es en materia de implementación de políticas sobre las que existe consenso y de mejoramiento de procesos periféricos de la administración pública. Innovaciones recientes en el portafolio, por ejemplo, SIGOB-Empalme y SIGOBito obedecen a desarrollos para ampliar la cooperación SIGOB a nuevas áreas, nuevos equipos de gobierno y pequeños gobiernos respectivamente.

**Figura 9: Portafolio de módulos SIGOB**

1. **Sistema de Metas:** Es una metodología orientada a la programación y gestión de las metas



prioritarias del Presidente/a o del gobierno, y al mismo tiempo un procedimiento para alinear

<sup>10</sup> PNUD-SIGOB, Características de los sistemas SIGOB julio 2015

todos los recursos públicos presupuestarios, normativos, políticos y comunicacionales para el logro de los resultados que se desean. Específicamente, permite mejorar la cadena de decisiones que movilizan los recursos públicos en beneficio del cumplimiento de las metas trazadas. Paralelamente facilita la transparencia de las interacciones internas y la rendición de cuentas.

2. **Sistema Centro de Gestión o Agenda del Jefe de Gobierno**<sup>11</sup>: SIGOB implementa un centro de gestión para el líder público que busca: a./ vincular la agenda estratégica de gobierno o sectorial con su agenda cotidiana como Jefe de Gobierno; b./ mejorar la programación y gestión esta agenda, considerando los aspectos sustantivos y logísticos de cada evento, c./ mejorar la programación, gestión y control de sus instrucciones; y d./ transparentar su actuación.
3. **Sistema de Transparencia Documental**: Es un sistema de gestión de la documentación oficial que tiene como objetivos: a./ la eficiencia en la gestión y la aplicación de políticas de papel “cero”; b./ simplificar los procesos de trabajo en la gestión de documentos; c./ la transparencia interna en la gestión y la rendición de cuentas al ciudadano.
4. **Sistema de Trámite Regular Estructurado**: 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.
5. **Sistema de Relaciones Gobierno-Sociedad**: SIGOB ha desarrollado una triple plataforma de trabajo para fortalecer la gestión de las relaciones del Gobierno con los ciudadanos a través de:
  1. **Sistema de acción comunicacional (ACOM)** para generar conceptos alrededor de la obra pública, aprovechando su construcción o utilización para generar valores democráticos y de convivencia;
  2. un **sistema Foro Gobernante-Ciudadano** con procedimientos que propicien el tratamiento de agendas consensuadas, fomente un alto grado de participación y la construcción de compromisos responsables, y
  3. un **sistema de monitoreo de actores y temas de interés SIMAT** que tiene como producto un clipping, además del análisis de la favorabilidad con la cual los medios construyen a actores y temas de interés del gobierno, a fin de facilitar los ajustes a la estrategia comunicacional.

Otros sistemas de trabajo del SIGOB que también contribuyen al objetivo de fortalecer capacidades de gestión pero que tienen menor difusión son:

6. **DELEY**: Gestión de Proyectos de ley y de decretos en la Presidencia de la República
7. **Gestión de Gabinete de Ministros o Directores**: Procedimientos e instrumento que favorecen el debate y la toma y seguimiento de las decisiones del Gabinete.
8. **Gestión de Agendas Inter-institucionales**: Método e instrumento que permiten una alta sinergia entre las principales actividades de los Ministros.
9. **Monitoreo de posiciones en relación a Proyectos de Ley en el Congreso**.
10. **Empalme de gobierno**. Método de soporte entre el equipo de gobierno entrante y la

---

<sup>11</sup> Entiéndase Presidente de la República, Ministro o Secretario de Estado, Gobernador, Alcalde, Presidente de la Corte Suprema, Director de agencia pública especializada, etc.



institución del ejecutivo, a fin de empalmar el programa de gobierno con las acciones institucionales en curso.

11. **SIGOBito**: oferta para gobiernos locales, que reúne en un solo instrumentos una síntesis de los sistemas de metas, agendas y acción comunicacional del gobierno

## Equipo SIGOB

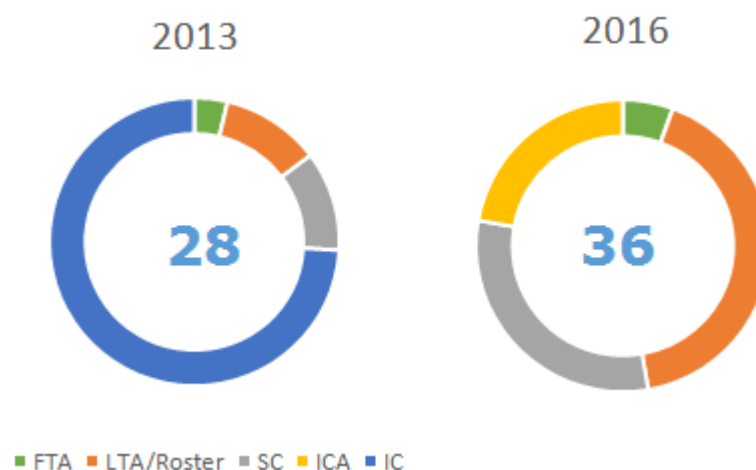
En el momento de la evaluación el Proyecto Regional SIGOB contaba con un equipo de trabajo regular de más de 30 personas, bajo distintas modalidades de contratación, y en varios tipos de funciones. El equipo está organizado en:

- un grupo gerencial que (tres personas, basadas en Paraguay),
- un equipo de implementación que están o se movilizan 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)
- un roster de expertos en áreas especializadas, y
- un equipo de apoyo administrativo de 4 personas (basado en Paraguay)

La necesidad de mantener un equipo regular y al mismo tiempo flexible en el marco de las opciones de contratación que maneja el PNUD ha sido un reto. El Coordinador General del proyecto ha tenido y tiene un contrato de tipo *Fixed Term* (FT) financiado parcialmente con fondos del Programa Regional hasta el 2015. El resto del equipo tenía contratos de tipo *Independent Consultant* (IC) o de tipo *Service Contracts* (SC) financiados con fondos de proyectos de implementación. Sin embargo, las reglas de aplicación de contratos IC y SC resultaban inadecuadas para las características del equipo que requiere SIGOB en términos de la duración máxima de los contratos IC y la movilidad de los SC.

Desde 2014 se creó una segunda posición de tipo FT y en 2015 se diseñó un nuevo régimen de contrataciones en colaboración entre el Clúster y la Gerencia de Operaciones del Hub Regional. A partir de 2016, se inició la migración de los contratos IC a contratos UNOPS-ICA y a la nueva modalidad de contrato UNDP-Roster (ver figura 10).

**Figura 10: Cambios en las modalidades de contratación del equipo SIGOB**



## Contexto actual de desarrollo y perspectivas

El contexto actual de desarrollo de América Latina y el Caribe y las perspectivas para 2016 y 2017 está marcado por cambio significativo de las condiciones económicas. Se observa una importante **desaceleración del crecimiento económico en la región**, fruto del retroceso de los precios de las materias primas que tienen mucho peso en las economías de la región. Por el lado de la demanda, la lenta recuperación de las economías emergentes, el bajo crecimiento del comercio mundial, el modesto crecimiento de la demanda agregada mundial; y por el lado de la oferta; y el deterioro de los términos de intercambio, la menor disponibilidad de flujos financieros, y las turbulencias de los mercados financieros y de materias primas, no permiten avizorar sino un modesto crecimiento para 2016 y 2017. Se estima que el crecimiento de las economías de América Latina en 2016 sea del 0,2%, siendo la contracción más grave en América del Sur que en Centroamérica y México con tasas de -0,8% y 3,0% respectivamente<sup>12</sup>. Para 2017 no se esperan cambios significativos respecto a 2016.

Se estima que los riesgos e incertidumbres de la economía mundial afectarán no sólo el desenvolvimiento de la actividad económica, sino también la inversión pública y el gasto en programas sociales. Se teme que este período de contracción pueda llegar a tener efectos regresivos en los indicadores sociales que avanzaron sensiblemente en la década pasada. Este debilitamiento de la economía repercute negativamente en los mercados laborales formales, observándose un crecimiento de la ocupación de baja productividad y el desempleo, y con ello el potencial de tensión política. En este contexto, el peso de la crisis se puede presentar con mayor gravedad en los grupos sociales de vulnerables, los pueblos indígenas, los afro descendientes, los jóvenes y las mujeres y desde luego toca fuertemente a los sectores de trabajadores y medios que ganaron representación política y crecimiento significativo en la distribución del ingreso en la década pasada. Este escenario es tanto más probable en la medida que los ajustes fiscales privilegien los gastos de capital sobre la protección del empleo y la paz social.

Estas perspectivas son relevantes y representan una amenaza para una iniciativa que se financia a través de contribuciones de instituciones receptoras de cooperación y que opera en un número de países de América Latina que se estima estarán en procesos de ajuste fiscal. Sin embargo, el SIGOB en su larga historia a enfrentando este mismo tipo de entornos de estrechos de recursos fiscales, y no necesariamente el ritmo de su demanda a decaído.

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

## LA INVESTIGACIÓN DE EVALUACIÓN

### El proceso de recopilación de evidencias

En el marco de esta evaluación de medio término y con el propósito de recabar información fiable y que refleje las distintas perspectivas sobre el Proyecto Regional SIGOB, se recopiló información por distintos medios y de diversas fuentes. El trabajo de recopilación de información se realizó entre enero y marzo de 2016 e incluyó:

1. Recopilación de ficha de proyecto para cada uno de los 39 PNI ejecutados en el período 2014-15. Esta recopilación se realizó con la colaboración del equipo coordinador de SIGOB y

---

<sup>12</sup> CEPAL, *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*, Naciones Unidas, 2015

los consultores de implementación sobre la base de una ficha de proyecto que elaboró el evaluador.

2. Revisión de planes anuales e información de actividades del proyecto.
3. Entrevistas a la coordinación del Proyecto Regional y personas clave del equipo de proyecto para conocer el funcionamiento interno del proyecto
4. Encuesta a oficiales de gobernabilidad en las Oficinas de Campo del PNUD. El sondeo se abrió a las 12 oficinas donde el Proyecto Regional ha tenido actividades en el período.
5. Entrevistas presenciales y remotas a funcionarios de Oficinas de Campo (oficiales de programa) y oficinas de Representación (Coordinadores Residentes)
6. Entrevistas presenciales y remotas a oficiales del programa regional y gerencia del Hub Regional de Panamá.
7. Misiones de campo a dos países, República Dominicana y Panamá, donde se realizaron entrevistas a autoridades públicas y visitas institucionales para conocer las experiencias en funcionamiento.

## Análisis de evidencias internas

El análisis de la ficha de proyectos confirma los PNI incluidos en el universo de evaluación comprende un portafolio de 34 PNI en 11 países de América Latina y el Caribe<sup>13</sup> y un PNI fuera de la región. En el marco de esos proyectos se implementaron 43 módulos o productos de desarrollo SIGOB. En este período se implementaron 5 sistemas de coordinación de la alta dirección institucional nacional y local, 9 sistemas que fortalecen la efectividad en la programación y seguimiento de metas; 9 sistemas que mejoran la transparencia de documentos y procesos; 8 sistemas para fomentar la interacción con la población y los medios; 2 procesos de empalme entre gobiernos salientes y entrantes; y 1 sistema de acuerdos del poder judicial (ver figura 11). En definitiva, 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). Esta evidencia da señal de cómo está evolucionando el interés de las instituciones públicas y las áreas de cooperación en las que están trabajando las Oficinas de Campo del PNUD a través de las cuales se canaliza la cooperación SIGOB.

**Figura 11: Actividades 2014-15, países y módulos**

SIGOB: PAISES Y MODULOS INSTALADOS 2014-2015													
Etiquetas de fila	METAS	INDICADORES	TRANSDOC	ACOM	CENTRO DE GESTIÓN	TRE	SIGOBITO	SIMAT	EMPALME	SISTEMA DE ACUERDOS	FOROS CIUDADANA	PPTO	12
	5	4	9	4	5	6	2	3	2	1	1	1	43
<b>Etiquetas de fila</b>													
<input type="checkbox"/> Argentina	1	1			1	1	1				1	1	7
<input type="checkbox"/> Brasil	1			1				1					3
<input type="checkbox"/> Colombia			1										1
<input type="checkbox"/> Ecuador									1				1
<input type="checkbox"/> El Salvador	1		1										2
<input type="checkbox"/> Honduras			1		1								2
<input type="checkbox"/> México		1		1	1					1			4
<input type="checkbox"/> Panamá	1			1	1	1		1	1				6
<input type="checkbox"/> Paraguay			1			1							2
<input type="checkbox"/> Perú	1				1		1	1					4
<input type="checkbox"/> República Dominicana		1	1			1							3

Tan importante como los módulos sobre los que hay demanda es el perfil de las instituciones con las que ha trabajado SIGOB en el período 2014-15. De las 29 instituciones con las que hubo actividad, ya sea en la forma de PNI o de misiones técnicas, 75% son instituciones del gobierno nacional y el resto de gobiernos sub-nacionales y locales. Más llamativo aún es que 50% de las

<sup>13</sup> Ver Figura 1: Universo de Evaluación

instituciones son del centro de gobierno (nacional o sub-nacional), y el resto están distribuidas a partes iguales entre ministerios de línea, agencias especializadas e instituciones del sector justicia. En el período 2014-15, el Proyecto Regional SIGOB trabajó con 11 instituciones del centro de gobierno. La data histórica muestra que de todos los proyectos realizados por SIGOB desde sus inicios, 40% son con instituciones del centro de gobierno. Esto muestra el nivel de inserción del Proyecto Regional y sugiere que SIGOB es un aliado de las Oficinas Campo para trabajos que son probablemente sensibles y de alta visibilidad.

**Figura 12: Actividades 2014-15, nivel de gobierno e instituciones**

SIGOB: PAÍSES Y ÁMBITOS ATENDIDOS	Nacional	Local
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>8</b>
<b>Afganistán</b>		
Oficina de Asuntos Administrativos y Secretaría del Consejo de Ministros	1	
<b>Argentina</b>		
Gobierno Provincia del Chaco		1
Gobierno Provincia del Chubut		1
Municipalidad de Fontana		1
<b>Brasil</b>		
Ministerio de Medio Ambiente	1	
<b>Colombia</b>		
Agencia Colombiana para la Reintegración y Grupos Aislados en Armas (ACR)	1	
Consejo Superior de la Judicatura	1	
Ministerio de Justicia	1	
Presidencia de la República (TRANSDOC) - DAPRE - Departamento Administrativo de la Presidencia	1	
<b>Ecuador</b>		
Municipalidad de Quito		1
<b>El Salvador</b>		
Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial	1	
<b>Honduras</b>		
Casa Presidencial de Honduras	1	
Casa Presidencial de Honduras (Primera Dama)	1	
<b>México</b>		
Poder Judicial del Estado de Michoacán		1
Secretaría de Educación Michoacán		1
Secretaría de Gobierno del Distrito Federal (Secretaría Ejecutiva del Programa de de Derechos Humanos del Distrito Federal)		1
<b>Panamá</b>		
Ministerio de Gobierno	1	
Ministerio de Relaciones Exteriores	1	
Presidencia de la República	1	
Sec. Nac. Ciencias, Tecnología e Innovación. - SENACYT	1	
<b>Paraguay</b>		
Presidencia de la República	1	
<b>Perú</b>		
Gobierno de Amazonas		1
Poder Judicial	1	
Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)	1	
<b>República Dominicana</b>		
Cámara de Cuentas	1	
Contraloría General de la República	1	
INABIMA: Instituto Nacional de Bienestar Social Magisterial	1	
Ministerio de Agricultura	1	
TSS: Tesorería de la Seguridad Social	1	

Finalmente, la composición del portafolio de proyectos por países sugiere que, en esta ventana de tiempo, SIGOB ha sido más atractivo en países de menor desarrollo relativo en América Latina y el Caribe. Llama la atención que el único PNI fuera de la región (Afganistán) tuvo una importante contribución al total de la ejecución financiera. La información también muestra que los PNI varían considerablemente en monto, desde proyecto muy pequeños usualmente actualizaciones (menos de 60k dólares), proyectos medianos (entre 60 y 250k dólares) y proyectos grandes (más de 250k, los más grandes del período por 680k en México y 760k en Afganistán).

Es útil para efectos de la evaluación del proyecto hacer una revisión del contenido sustantivo de los PNI. La figura 13 ofrece rasgos y resultados de una muestra de PNI del período 2014-15, más

información de la ficha de proyectos está disponible en anexos.

**Figura 13: Muestra de PNI, contenido sustantivo y resultados**

<p><b>Panamá, Ministerio de la Presidencia, Sistema de Metas</b> Sistema de gestión por resultados del programa de gobierno instalado y en funcionamiento. Red de trabajo abarca 77 instituciones públicas y más de 1.300 funcionarios están asociados a red de gestión. 1.800+ proyectos y 9.000 metas intermedias en gestión.</p>	<p><b>Colombia, Consejo Superior de la Judicatura, TRANSDOC</b> Sistema de correspondencia del sistema judicial actualizado. 233.000 piezas de correspondencia externa y 188.000 de correspondencia interna trabajadas.</p>	<p><b>Argentina, Provincia del Chaco, TRE</b> 18 Ministerios Provinciales interactuando en 3 procesos racionalizados y en operación. Disminuyó en 83% la duración de trámites (de 12 a 2 meses).</p>
<p><b>Honduras, Casa Presidencial, Centro de Gestión</b> Oficina ejecutiva fortalecida para mejorar efectividad y transparencia interna. 800+ actividades programadas, 250+ solicitudes registradas y gestionadas</p>	<p><b>El Salvador, Instituto Salvadoreño de Bienestar Magisterial, TRANSDOC</b> Sistema de correspondencia y atención de usuarios actualizado. 236 funcionarios capacitados. 18.900 piezas de correspondencia externa y 6.300 de correspondencia interna registradas.</p>	<p><b>Argentina, Municipalidad de Fontana, SiGOBito</b> Sistema estructurado y en funcionamiento para el despacho del Intendente y su equipo. 300+ actividades programadas, 500+ solicitudes gestionadas, 450+ compromisos gestionados.</p>
<p><b>Ecuador, Municipalidad de Quito, Empalme</b> Proceso de empalme realizado entre el Alcalde saliente y el entrante, alrededor de proyectos prioritarios de la nueva administración y generando agenda para los primeros 100 días.</p>	<p><b>Brasil, Ministerio del Ambiente, ACOM Web</b> Portal de comunicación elaborado y puesto en marcha.</p>	<p><b>Guatemala, Oficina del CR/RR, Pre-empalme</b> Articulación de agencias del SNU para identificar proyectos prioritarios en el marco de los ODS</p>
<p><b>República Dominicana, Contraloría General, TRE</b> Racionalización, fortalecimiento y apoyo informático a 3 procesos clave (Contrato de servicios, Contratos de obra y pagos de nómina). Más de 25.000 trámites gestionadas.</p>	<p><b>Paraguay, Presidencia de la República, TRANSDOC</b> Sistema de correspondencia estructurado y en funcionamiento. Trazabilidad de más de 19.000 documentos de la presidencia, red de 200 funcionarios capacitados y trabajando en la red de gestión documental. Reducción de 40% en el uso de papel.</p>	<p><b>Perú, Presidencia del Poder Judicial, Centro de Gestión</b> Oficina ejecutiva fortalecida para mejorar efectividad y transparencia interna.</p>

*Fuente: Resumen propio de información en la ficha de proyectos de implementación*

La revisión de los informes anuales y demás reportes del Proyecto Regional SIGOB reflejan que las actividades se han cumplido a cabalidad. Una sistematización de los informes anuales refleja que el proyecto va a alcanzar a cumplir los compromisos en los 13 indicadores y en varios de los indicadores puede exceder las metas definidas para el período (ver figura 14).

**Figura 14: Proyecto Regional SIGOB, avance a diciembre 2015**

Actividad	Indicador	Indicador	Meta a dic 2017	Logro a dic 2015
<b>Resultado Actividad 1:</b> Desarrollo de capacidades institucionales para mejorar efectividad de la gestión pública y capacidad de 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 de América Latina y el Caribe.	<b>Actividad 1.1</b> Trabajo colaborativo con instituciones públicas para producir cambios en los métodos, procesos y sistemas de gestión a través de <u>implementación y adaptación</u> de módulos del portafolio SIGOB de productos de desarrollo.	1.1. Número de instituciones con sistemas SIGOB una vez finalizada la implementación y el número de módulos en operación, total y desagregado por país y por tipo de institución (total acumulado)	Crecimiento de 20% (8 nuevas instituciones) en el número de instituciones que tienen sistemas SIGOB en funcionamiento <sup>14</sup> y el número de módulos (30 módulos) <b>Línea de base</b> Instituciones: 40 Módulos: 150	A 12/2015: Implementación de métodos de gestión SIGOB en 30 nuevas instituciones para un total de 70 (40+30), y 198 módulos (150+48) – RESULTADOS ACUMULADO
	<b>Actividad 1.2:</b> Actividades de soporte metodológico e instrumental, discusión y <u>seguimiento de la red instituciones usuarias</u> de módulos SIGOB.	1.2 Número de instituciones en las que se implementaron sistemas SIGOB a lo largo del año, en curso o terminadas, total y desagregado por país y por tipo de institución (incluye actualizaciones)	Total de implementaciones en 35 instituciones (incluye actualizaciones)	A 12/2015: Implementación de métodos de gestión en 30 nuevas instituciones, un total de 48 módulos NUEVAS IMPLEMENTACIONES
	<b>Actividad 1.3:</b> Innovación y desarrollo de <u>nuevos módulos</u> para el portafolio SIGOB de productos de desarrollo que sistematizan conocimiento basado en experiencia práctica y fruto de la colaboración con contrapartes a lo largo de las distintas fases de innovación ( <i>brainstorming</i> , ensayos, análisis de problemas, pruebas piloto, etc.).	1.3. Número de módulos para gestión pública disponibles (portafolio de productos de desarrollo)	En 12/2017 estarán disponibles 14 de módulos para gestión pública (portafolio de productos de desarrollo)	A 12/2015: 16 módulos disponibles, los 12 originales (línea de base 2013) más 4 nuevos (SIGOBito, Casa Abierta, Gestión de Programas de DDHH, Deley para producción de leyes y decretos,
	<b>Actividad 1.4:</b> Innovación, actualización y adaptación permanente de los módulos en el portafolio SIGOB de productos de desarrollo en respuesta a las solicitudes, demandas, reclamos y sugerencias de los usuarios, y a las nuevas tecnologías de información.	1.4. Número de módulos actualizados y adecuados a las nuevas tecnologías de información (versiones de módulos existentes).	En 12/2017 14 módulos (todo el portafolio) estarán actualizados y adecuados a las nuevas tecnologías de información (versiones de módulos existentes).	A 12/2015: 8 módulos estaban actualizados y adecuados a las nuevas tecnologías de información.
<b>Resultado actividad 2</b> Fortalecimiento de la colaboración inter-regional y desarrollo de	<b>Actividad 2.1:</b> Trabajo colaborativo con OC e instituciones públicas fuera de	2.1 Número de instituciones y países fuera de ALC con la que se realizan actividades de Cooperación Sur-Sur	Para 12/2017, 4 instituciones y 4 países fuera de ALC se han beneficiado de actividades	A 12/2015: 6 instituciones en 4 países fuera de ALC.

<sup>14</sup> El estatus de los sistemas se midió en 2014 a través de un sondeo de instituciones usuarias.

capacidades de gestión a través de Actividades de Cooperación Sur-Sur inter-regional, 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.	América para producir cambios en los métodos, procesos y sistemas de gestión a través de <u>implementación y adaptación</u> de módulos del portafolio SIGOB de productos de desarrollo.		de Cooperación Sur-Sur a través de SIGOB.	
<b>Resultado actividad 3</b> Desarrollo de capacidades para el monitoreo del impacto y para la promoción e implementación del enfoque SIGOB de gestión pública.	<b>Actividad 3.1:</b> Programa de monitoreo de opiniones de contrapartes (autoridades y funcionarios) sobre el cambio en los procesos de trabajo, recopilación de evidencias y mantenimiento de bases de datos de resultados.	3.1 Evaluación de las contrapartes (autoridades y funcionarios) sobre el cambio en los procesos de trabajo y evidencias narrativas de impacto después de haber concluido la implementación	Para 2017, al menos el 50% de las autoridades con las que se trabajó en el período tenía una evaluación positiva de los resultados (satisfacción) y existían evidencias narrativas de impacto.	A 12/2015: Se había diseñado mecanismo de monitoreo al final del ciclo de proyecto para incorporar feedback de autoridades institucionales, y realizado prueba piloto en Panamá (3 instituciones) y Honduras (3 instituciones).
	<b>Actividad 3.2:</b> Talleres de capacitación para funcionarios PNUD y/o expertos, entrenamiento y <i>coaching</i> para nuevos especialistas de implementación	3.2 Número de personas entrenadas para la promoción e implementación del enfoque SIGOB.	Para 12/2017, 60 personas entrenadas para la promoción e implementación del enfoque SIGOB.	A 12/2015: 62 personas capacitadas para identificar oportunidades y recomendar métodos SIGOB en la programación y para implementar métodos SIGOB de gestión pública.
	<b>Actividad 3.3:</b> Documentación y sistematización de experiencias a través de casos, narrativas, entrevistas, análisis estadístico y otros métodos de gestión de conocimientos.	3.3 Número de materiales, escritos o multimedia, para la disseminación y promoción del enfoque SIGOB.	Nuevo set de materiales, escritos y multimedia, para la disseminación y promoción del enfoque SIGOB disponibles (página web, fichas para cada producto, al menos 10 videos, documentos de difusión y 3 presentaciones)	A 12/2015: Se habían actualizado tríptico y documento fichas en inglés y en español, se desarrolló una nueva serie de materiales explicativos de los módulos para apoyar las gestiones de las OC con sus contrapartes, se prepararon 6 casos ejecutivos y una reseña sobre SIGOB en el brochure corporativo de RBLAC. En total el set de materiales incluye videos, presentaciones, tríptico, flash-propuesta de valor y documento técnico

	<b>Actividad 3.4:</b> Participación en seminarios, eventos, facilitación de misiones de intercambio y otros mecanismos para intercambiar experiencias y promover la CSS.	3.4 Número de actividades de entrenamiento en el enfoque SIGOB de gestión pública..		A 12/2015: Se habían realizado 7 sesiones de entrenamiento en OC de ALC (Colombia, Brasil, Panamá) y de otras regiones (Egipto, Iraq, Pakistán y Hub Regional-Bangkok) a través conversatorios, talleres y otro tipo de sesiones.
		3.5 Número de actividades de difusión en que participan miembros del equipo SIGOB (seminarios, conferencias, etc.)	Un total de 8 actividades de difusión en el enfoque SIGOB de gestión pública entre 2014 y 2017 (2 cada año)	A 12/2015: Un total de 7 actividades de difusión del enfoque SIGOB en ámbitos de organizaciones de desarrollo, think tanks y universidades (en GLZ-Berlín, Princeton, Naciones Unidas, CLAD-Uruguay y otras)
<b>Resultado actividad 4:</b> Apoyo a los RC/RRs y las OC en el posicionamiento y desarrollo de alianzas con contrapartes, desarrollo de programación sustantiva, y movilización de recursos.	<b>Actividad 4.1</b> Preparación de propuestas técnicas (evaluación/recomendaciones) a solicitud de las OC para apoyar las negociaciones de proyectos nacionales de implementación SIGOB.	4.1 Número de OC asistidas.	En el período 2014-2017, 12 OC asistidas en ALC cada año.	A 12/2015: 28 procesos asistencia a OC (promedio 14 al año)
		4.2 Número de propuestas técnicas que se preparan a solicitud de las OC para apoyar las negociaciones de proyectos nacionales SIGOB.	En el período 2014-2017 se prepararán al menos 60 propuestas técnicas para apoyar las negociaciones de la OC con sus contrapartes	A 12/2015: Total de 49 propuestas técnicas preparadas.
		4.3 Número de convenios de implementación aprobados en el período	En el período 2014-2017 se aprobarán 28 convenios.	A 12/2015: Total de 25 convenios suscritos.



La estructura de financiamiento del Proyecto Regional SIGOB durante el período 2014-15 muestra que todos los ingresos del período provienen de proyectos nacionales de implementación, lo que para los efectos de esta evaluación consideraremos ingresos por operaciones. En el agregado de los PNI, cerca del 90% de los fondos provienen de las instituciones beneficiarias a través de acuerdos de *local cost-sharing* firmados entre los gobiernos y las OC. Esos fondos contribuyen 5% de ISS<sup>15</sup> al Hub-Regional, adicionalmente aportan al GMS a las OC (por ejemplo 3% en Argentina y, 7% en Colombia) y, dependiendo de acuerdos específicos en cada país, otras contribuciones a las OC, por ejemplo US\$ 5.000 por módulo en República Dominicana, 16% del total del proyecto en México y 35% en Brasil).

El componente regional del proyecto es el costo de operación de la unidad de coordinación del Proyecto Regional SIGOB que se distribuyó entre los PNI de acuerdo con reglas internas de presupuesto. Los presupuestos de los PNI incluyen los costos directos y los indirectos que son de aproximadamente 20% del total. Los recursos presupuestados en cada intervención obedecen a una rigurosa estimación de los costos de implementación.

Los insumos para la ejecución de los PNI incluyen costos de personal (staff, contratos de servicio y consultores), gastos de viaje (pasajes y viáticos), gastos de informática (licencias, equipos, etc.) y gastos generales.

Los PNI funcionan con un sistema de programación y ejecución presupuestaria de tipo “caja común”, en que las fuentes de financiamiento de cada partida presupuestaria, si bien están plenamente identificadas en cada PNI, contribuyen a cubrir costos conjuntos. Se mencionaron casos de países en América Latina que tienen leyes que regulan o prohíben las aportaciones del Estado a proyectos de cooperación; por ejemplo, en Guatemala donde esas aportaciones están prohibidas por ley, y en Colombia, donde el marco legal establece un tope máximo de 50% de contribución pública a los proyectos de cooperación<sup>16</sup>.

Una dimensión importante del funcionamiento financiero de SIGOB es la estructura de los flujos de ingresos de los PNI. Siendo asistencia técnica, los recursos para financiar los PNI tienen un cronograma de desembolsos a lo largo de la vida del proyecto. Usualmente se incluye un desembolso inicial y el resto de los desembolsos contra entrega de productos. No es inusual que una vez acordado un proyecto y con un compromiso de cronograma de entregas, haya demoras en el desembolso inicial para un proyecto. Cuando esto sucede también suele haber presiones de las instituciones beneficiarias y de las OC para iniciar actividades y cumplir con el cronograma acordado. Este problema de flujos negativos iniciales se cubre a través de fondos compartidos del Proyecto Regional SIGOB. El razonamiento es que, por la naturaleza los PNI-SIGOB, las ventanas de oportunidad suelen ser estrechas y los convenios con las contrapartes dependen de la capacidad del PNUD de dar respuesta relativamente rápida.

Otra característica de los flujos de ingresos de los PNI es que, por los ciclos de programación fiscal, los desembolsos de los gobiernos tienden a demorarse en los primeros meses del año, cuando además se requieren recursos para las contrataciones anuales del proyecto. Estas

---

<sup>15</sup> Cobro por los servicios transaccionales brindados al proyecto a una tasa de 5% anual sobre desembolsos

<sup>16</sup> Para el caso de Colombia, se han utilizado distintas modalidades, pero actualmente se aporta como contrapartida del SIGOB, el valor de las licencias de los software, cuyo estudio fue realizado especialmente en el año 2013, En el caso de Guatemala, se ha realizado una asistencia técnica cuyos costos fueron cubiertos por la OC,

necesidades de financiamiento se han cubierto con adelantos de recursos de la Dirección Regional que el proyecto devuelve de acuerdo a un cronograma. Esta modalidad de financiamiento se ha usado tres veces (2011, 2012 y 2014). En 2015 se implementó una modalidad en que las OC adelantan fondos de acuerdo con disponibilidad financiera. Esta modalidad está en prueba y es parte del diseño de un nuevo régimen de administración financiera.

## **Análisis de evidencias externas**

En el curso de la investigación de evaluación se recabaron opiniones de 37 personas, 30 a través de entrevistas y 7 a través de una encuesta con preguntas de selección (ver en anexos la lista completa de personas entrevistadas). Aunque el análisis de las contribuciones del Proyecto Regional se hará de forma agregada (ver capítulo 4), es útil para entender la complejidad del proyecto visualizar las respuestas de los distintos tipos de actores (ver figura 15)

### **Figura 15: Síntesis temas y perspectivas expresadas en entrevistas**

---

#### **Contrapartes**

- Se produjo una “revolución en las actividades de la Contraloría”, se redujeron los tiempos de Gestión de manera significativa, pasando de 15-20 a 2 días los trámites de contratos de servicios, y de 45-60 a 15 días los contratos de obras. Permitted generar una “Carta Compromiso” para atender los servicios que presta en tiempo record y satisfacer las demandas de las 286 Instituciones atendidas hasta el momento (está en proceso vincular 65 instituciones adicionales). “Yo quiero más” (Contraloría, RD)
- El Presidente de la República y el Ministro de la Presidencia le han dado gran apoyo y uso de SIGOB. En estos 3 años y medio de Gobierno, los sistemas han madurado y desarrollado, pasando desde octubre 2015 de la gestión de 119 metas y 27 instituciones, a más de 200 metas y 50 instituciones adicionales. (Min.Presidencia, Rep.Dominicana)
- El Presidente dispuso hacer público el Sistema de Metas para informar y recibir consultas ciudadanas a efectos formalizar una Veeduría Ciudadana sobre la gestión del Gobierno (Min.Presidencia, Rep.Dominicana)
- Más allá de las metas, SIGOB nos ayudó a ver la necesidad de mejorar el sistema de relacionamiento Gobierno-Sociedad para incorporar no solo la Rendición de Cuentas del Gobierno, sino la gestión de las opiniones ciudadanas y los compromisos Público-Privados. Sí, ha habido problemas con algunas entidades resistentes al SIGOB, pero nosotros queremos formar en la Escuela de Gerencia Pública Formar servidores públicos capacitados en sistemas del SIGOB; (Min.Presidencia, Rep.Dominicana)
- Se implementó el Sistema de Metas de SIGOB para fortalecer la Planificación estratégica del Ministerio, así como para informar al Sistema de la Presidencia; igualmente, para dar seguimiento a Proyectos financiados por el Banco Mundial. Se implementaron el TRANSDOC, los Sistemas de información Gobierno-Sociedad y un TRE para la Dirección de Compras. Estos sistemas están fuertemente implantados en el Ministerio (Min.Gobierno, Panamá)
- Se ha logrado la formación de un equipo comprometido que da seguimiento y hace la gestión de metas y recursos y se ha elevado la ejecución presupuestaria de los proyectos del 10% al 90% (Min.Gobierno, Panamá)

#### **Oficinas de Campo del PNUD**

- La OC apoyo el desarrollo del SIGOB, ha cumplido una actividad promotora
- Es necesario evolucionar hacia un SIGOB 2.0 que incorpore los ODS y que el PNUD incorpore oferta SIGOB.
- Es un proyecto de presupuestos chicos, en Gobernabilidad hay proyectos más grandes financieramente
- En administraciones públicas maduras el SIGOB tiene límites.
- Problemas en las técnicas de implementación y articulación de las OC con el SIGOB. No hay intercambio de experiencias entre los PNI. Faltan recursos para realizar otras actividades complementarias a los PNI. Mucha dependencia de los proyectos en personas clave.
- El SIGOB ha recibido mucho apoyo de la OC del PNUD y con su apoyo ha logrado un posicionamiento muy importante por el prestigio del PNUD en El Salvador

#### **Otras agencias del Sistema de Naciones Unidas**

- Tenemos mucho que aprender del SIGOB en gerencia por resultados. Estamos interesados en hacer un proyecto PNUD-FAO con el Ministerio de Agricultura para el seguimiento de metas a nivel de los territorios (FAO, Guatemala)

#### **CR/RR**

---

- 
- El PNUD trata los productos del SIGOB como algo externo, los está dejando ir y el Banco Mundial va recuperar estos productos. Hay dos proyectos hijos del PNUD que deberían conservarlos: SIGOB y PAPEP
  - Son productos caros pero los vale.
  - Al SIGOB le hace falta mirarse en su propio espejo tanto en el ámbito institucional como en el de sus propias capacidades como proyecto
  - El problema de esta organización es que nunca hemos querido ver al SIGOB como parte de esta organización. Los problemas actuales no son financieros, son de falta de pertenencia y falta de decisión de qué hacer con el SIGOB.
- 

### **Programa Regional**

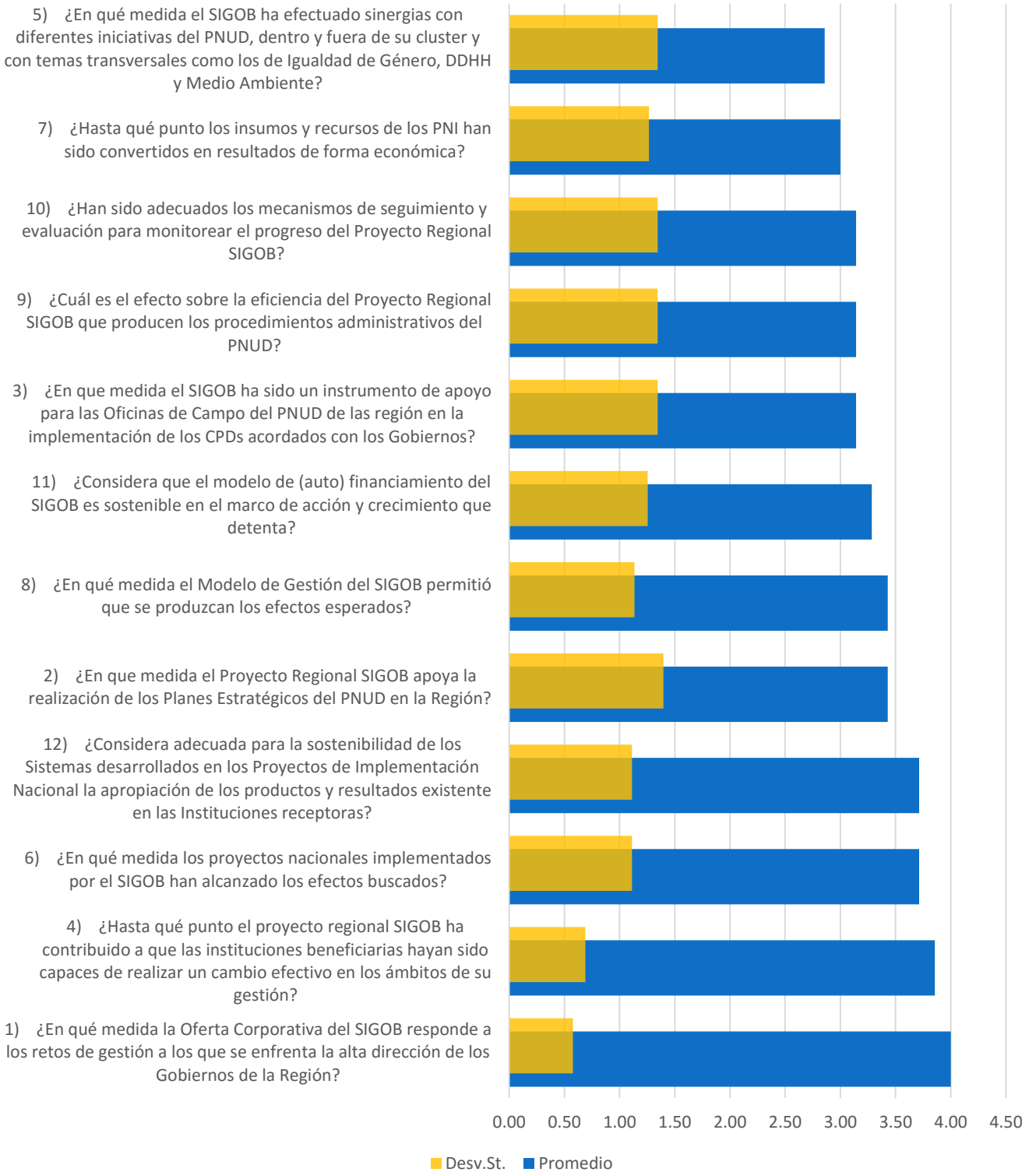
- Es un proyecto muy potente. El SIGOB es un proyecto exitoso y auto sostenible, los países están dispuestos a financiarlos. Hay que hacer un esfuerzo por difundir las experiencias del SIGOB.
  - La alianza INFOSEGURA – SIGOB permite no solo ofrecer el *qué hacer*, sino también el *cómo hacer*, es de orden estratégico, potencia enormemente el trabajo de los dos proyectos al presentarse juntos.
  - El SIGOB tiene que posicionarse para que los países lo vean como un soporte para los ODS, debe desarrollar sus herramientas para el efecto
  - Los problemas administrativos que están en proceso de solución. Hay temas de manejo de flujo de caja que también hemos cambiado, antes se hacían créditos ahora es la OC quien debe proporcionar los fondos de arranque.
  - En realidad, en PNUD no se conoce mucho de lo que hace SIGOB con las autoridades.
  - Es necesario cruzar lo instrumental del SIGOB con dimensiones sustantivas de transparencia, rendición de cuentas, información a la ciudadanía, etc.
  - MC y el equipo SIGOB es fantástico, es caro pero lo vale, no es difícil venderlo a los gobiernos
  - Es un error mantener a SIGOB como proyecto, debería ser un área de servicios y debiera integrarse de manera más sistemática a la oferta institucional del PNUD. Por su relevancia SIGOB debería transformarse en un servicio regional y más adelante un servicio global.
  - Hay que mejorar los indicadores del Marco de Resultados, los indicadores de calidad, de efectividad. Hay que ahondar
- 

### **Programa Global**

- El SIGOB es una iniciativa de utilidad global. En el Programa Global nuestra prioridad son Estados en situaciones de fragilidad y post conflicto. SIGOB se puede adaptar a esos contextos de fragilidad y puede ser para PNUD una oferta concreta que poner en la mesa.
  - El SIGOB también es importante en muchos países particularmente para alcanzar las metas propuestas en los ODS, para programar y monitorear los avances.
  - Es necesario escalarlo a SIGOB a nivel global, manteniendo su oficina a nivel de América Latina.
- 

La encuesta se dirigió a oficiales de programa de las OC donde SIGOB ha trabajado entre 2014 y 2015. En total 7 OC respondieron la encuesta.

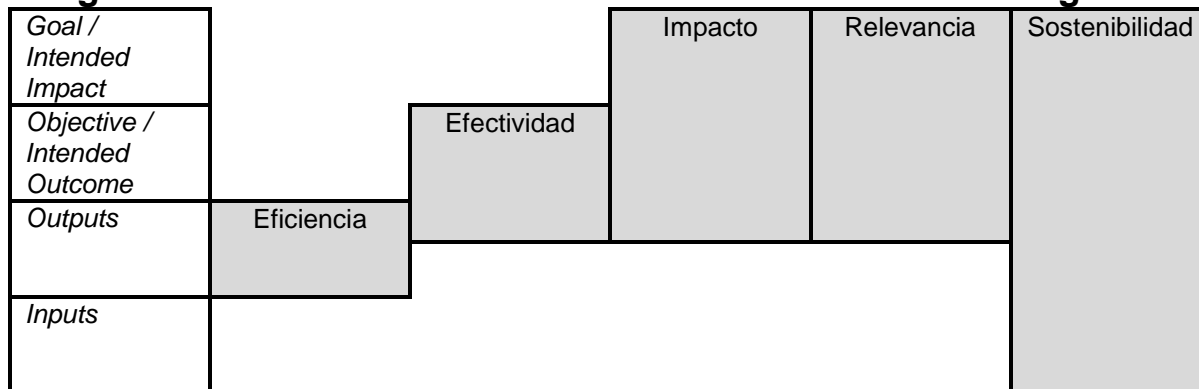
**Figura 16: Resumen respuestas a la encuesta**



## HALLAZGOS DE LA EVALUACION

En este capítulo se presenta un análisis del estado de los logros cuantitativos y cualitativos alcanzados en el período 2014-15 y los resultados del análisis de evaluación en cinco criterios: relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad y desempeño global del Proyecto Regional SIGOB de acuerdo a lo delineado en la matriz de evaluación (ver Matriz de Evaluación en anexos). Para familiarizar a lectores no expertos con los criterios de evaluación se ofrece una representación gráfica (ver figura 17)

**Figura 17: Criterios de evaluación en relación al marco lógico**



Tomado de UNICEF (2005), Programme Policy and Procedures Manual

Para efectos de la evaluación es importante destacar que **el Proyecto Regional SIGOB da soporte a los centros de decisión gubernamental cuyas funciones son asegurar la gobernabilidad democrática del Estado y el cumplimiento de los planes, metas y programas de gobierno; mas no el diseño de ellos.** La efectividad de esos planes, metas y programas será en definitiva una combinación de la viabilidad técnica, política, y económica, y las capacidades institucionales para implementarlos a las que atiende SIGOB. En tal sentido el Proyecto Regional SIGOB tiene una función instrumental de gran importancia, mas no asegura los fines sino los medios de las políticas, programas y proyectos públicos a los que presta apoyo.

### Logros a medio término

**El análisis de evaluación muestra que el avance a medio término del Proyecto Regional SIGOB ha logrado las metas definidas en el Marco de Resultados y Recursos y que el proyecto está en condiciones para completar las metas trazadas para diciembre de 2017.** En algunos rubros, por ejemplo número de nuevas implementaciones en América Latina, nuevas metodologías (innovación), y actividades fuera de la región, ya se han alcanzado las metas establecidas para el período de 4 años. En general se espera que el proyecto supere con creces las metas a 2017.

Cabe señalar, que la medición de los resultados intermedios generados por el SIGOB se hace respecto a 13 indicadores y, por lo tanto, no distingue los resultados que cada uno de los módulos obtiene en su ámbito institucional de aplicación. Esto dificulta la medición de impacto de las intervenciones SIGOB, que debería ser posible evaluarse a dos niveles. Primero, a nivel individual, para conocer el impacto de PNI específicos de acuerdo al interés de la institución pública y la Oficina de Campo que son aliados en el proyecto. Es importante

reconocer que cada PNI tiene su propia impronta y resultados en el ámbito institucional de cada país y depende en realidad de factores locales. Segundo, a nivel regional, para conocer el impacto de SIGOB y sus contribuciones a los resultados del programa regional. Para ello debería ser posible evaluar cada uno de los módulos ya que ellos contribuyen de manera diferente a los resultados regionales, unos con más énfasis en efectividad, otros en transparencia, otros en rendición de cuentas y relación con los ciudadanos.

## Relevancia

**La evaluación confirma ampliamente la relevancia del Proyecto Regional SIGOB.** En esto coinciden todos los interlocutores del proyecto, desde las instituciones beneficiarias, las Oficinas de Campo, y las oficinas regionales del PNUD. Destacan la relevancia de SIGOB como apoyo a la gestión de los gobiernos y el valor agregado que representa para los países donde está operando.

Para un proyecto de la magnitud y cobertura geográfica de SIGOB relevancia se debe evaluar en tres niveles, primero la congruencia entre el proyecto y las prioridades de las contrapartes nacionales y las instituciones beneficiarias; segundo, la medida en que el proyecto apoya a las Oficinas de Campo del PNUD en el logro de sus objetivos, y tercero, la medida en que el proyecto apoya el logro de los resultados del Plan Estratégico y del Programa Regional del PNUD para América Latina.

Los TdR establecen tres preguntas específicas en el campo de la relevancia. Dada la magnitud del proyecto y el reciente desarrollo de una línea de trabajo a nivel global se agrega una pregunta de relevancia para el programa global. Los hallazgos se discuten a continuación:

*¿En qué medida la oferta corporativa del SIGOB responde a los retos de gestión a los que se enfrenta la alta dirección de los gobiernos de la región?*

Tanto las entrevistas con autoridades institucionales como el volumen de solicitudes de asistencia técnica, el volumen de proyectos y el perfil de las instituciones que requieren los servicios de SIGOB, confirma la relevancia del proyecto ante los retos de gestión de los gobiernos de la región.

Las autoridades instituciones que se entrevistaron en las misiones de campo reconocieron como altamente positivo el trabajo de SIGOB e indicaron a través de ejemplos específicos que la asistencia técnica de SIGOB les ayuda enfrentar los retos de gestión de sus respectivos países. Por ejemplo, en República Dominicana donde la Presidencia y el Ministerio de la Presidencia usan desde 2012 el módulo de metas para la gestión de los proyectos prioritarios, recientemente y por disposición de la máxima autoridad pública, se decidió incorporar al sistema todos los proyectos públicos. Esto evidencia relevancia en el sentido de los métodos y herramientas SIGOB se adaptan y expanden progresivamente a lo largo de la administración pública. Otro ejemplo es en Panamá, donde la Presidencia y la Secretaría de Metas usan el módulo de metas SIGOB desde 2014 para la gestión de un portafolio de más de 1.800 proyectos y programas públicos. Indicaron los entrevistados que a finales de 2015 se inició un piloto para adoptar la metodología SIGOB para el seguimiento de la agenda de los ODS en país.

En general se observa que entre 2014 y 2015:

- el volumen de solicitudes de asistencia técnica se ha mantenido al nivel de años anteriores

- el volumen de proyectos de implementación que ha administrado SIGOB se mantuvo en relación a años anteriores (un promedio de 13 proyectos anuales entre 2011 y 2013 a un promedio de 12,5 proyectos anuales entre 2014 y 2015), y
- las instituciones que han convenido PNI-SIGOB son en gran número aquellas del centro de gobierno (50%)

La apreciación de autoridades y oficiales tanto de Oficinas de Campo como del Hub Regional corroboran la información obtenida de las contrapartes. La encuesta realizada muestra que la relevancia de la oferta SIGOB respecto a los retos de desarrollo en la región tiene una calificación promedio de 4,0 en una escala de 5 puntos y la menor desviación estándar (0,58) lo cual indica alto grado de acuerdo entre los entrevistados. Destacaron en las entrevistas referencias a la importancia de SIGOB en la gestión de programas y metas de gobierno (Panamá, República Dominicana).

*¿En qué medida el SIGOB ha sido un instrumento de apoyo para las Oficinas de Campo del PNUD en la implementación de los CPDs acordados con los gobiernos?*

La relevancia de SIGOB en el apoyo a las Oficinas de Campo del PNUD para la implementación de los CPDs es menor que frente a los retos de desarrollo. En este caso la encuesta arroja un promedio de 3,14 en una escala de 5, pero con una desviación bastante más alta (1,35) lo cual indica diferencias a nivel de país. Esto sugiere que, incluso si SIGOB es un buen instrumento para apoyar los retos de desarrollo asociados con la gestión pública (relevancia proyecto-realidad), es sólo un componente de la asistencia en gobernabilidad que requieren las Oficinas de Campo para lograr sus objetivos de apoyo al desarrollo.

Sin embargo, hay coincidencia de que el SIGOB fortalece la oferta de las Oficinas de Campo en áreas sensibles de la administración pública: Presidencias, procesos de compras públicas, ministerios clave, etc.

También se señaló que SIGOB ha contribuido al posicionamiento de PNUD en países como, por ejemplo, El Salvador. Esto se logra cuando se establece una sólida relación de trabajo entre la OC y el Proyecto Regional SIGOB.

En países donde SIGOB tiene una larga trayectoria y tiene PNI en ejecución en las instancias del centro de gobierno, es razonable inferir que el proyecto apoya las labores de relacionamiento estratégico y posicionamiento de la Oficina de Campo en los altos niveles de la administración.

Un señalamiento interesante sobre la relevancia de SIGOB a nivel de las Oficinas de Campo vino de autoridades institucionales que mostraron inquietud sobre las debilidades de planificación y gestión de proyectos a nivel de las agencias de Naciones Unidas y sugirieron que una metodología de programación del estilo SIGOB facilitaría la coordinación e impacto del UNCT. Este tema surgió también en las discusiones con los oficiales de las OC que además indicaron que el espacio institucional de las Naciones Unidas en un país podría ser un ambiente donde se demuestren formas innovadoras de gestión.

*¿En qué medida el Proyecto Regional SIGOB apoya la realización del Plan Estratégico y del Programa Regional del PNUD en América Latina y el Caribe?*

El análisis de los PNI en términos de sus productos y resultados sugiere que las

implementaciones SIGOB contribuyen a los productos del Plan Estratégico y el Programa Regional del PNUD para América Latina y el Caribe (respuesta a las expectativas de los ciudadanos de ser oídos, resultados de desarrollo, transparencia, Estado de Derecho y la rendición de cuentas), pero hay al menos dos consideraciones importantes sobre esas contribuciones.

Por un lado, el logro de esos resultados depende de la combinación específica de las metodologías SIGOB que se ponen en marcha en los contextos institucionales y de la utilización que hagan los gobiernos de esas metodologías. La revisión de la estructura de los PNI en el período 2014-15 sugiere que ha habido énfasis en las áreas de capacidad de lograr resultados (20% de los PNI), transparencia (20% de los PNI), y programas de escucha de ciudadanos (18% de los PNI). Por otro lado, y como se ha señalado antes en este documento, el Proyecto Regional SIGOB no cuenta con un marco de monitoreo adecuado para medir sus contribuciones a los resultados del Plan Estratégico y el Programa Regional en parte por la dificultad de medir estos efectos (entre las áreas de desarrollo, el área de gobernabilidad es la que tiene indicadores más débiles) y en parte porque a nivel efecto hay grandes problemas de atribución.

Hubo mención especial de las implementaciones del módulo SIGOB-Empalme para referir a la relevancia de SIGOB para el Plan Estratégico y Programa Regional del PNUD para América Latina y el Caribe. La metodología de empalme es un desarrollo reciente de SIGOB que se usa para apoyar el arranque de un nuevo equipo de gobierno. Se ha utilizado tres veces en años recientes, en dos ocasiones a nivel de transición de presidentes (República Dominicana 2012, Panamá 2014) y una a nivel de autoridades municipales (Ciudad de Quito-Ecuador 2014). Se hizo mención a que en la fase de programación que involucra al PNUD y a las otras Agencias del Sistema de Naciones Unidas presentes en el país, el intercambio alrededor de fijar metas y prioridades, así como la programación preliminar tiene alta relevancia a los fines del marco estratégico del PNUD. También se señaló que el impacto de la iniciativa en la disposición a mejorar la coordinación inter-agencias es alto en el corto plazo y decae luego en las fases de implementación y operación de los proyectos.

### *¿En qué medida el Proyecto Regional SIGOB apoya el Programa Global?*

Perspectivas el Programa Global sugieren que tiene también relevancia para objetivos del PNUD fuera de América Latina y el Caribe. El reciente interés en SIGOB de Oficinas de Campo fuera de la región, por ejemplo, Afganistán, Iraq y Pakistán, sugiere que existe una posibilidad firme de extender contribuciones sustantivas de SIGOB más allá de la región. En esos contextos el conocimiento especializado de SIGOB y la experiencia en el manejo de intervenciones en instituciones públicas es un aval importante para desarrollo de oportunidades en contextos complejos. Desde la perspectiva del Programa Global se señalaron en particular dos contextos en los que SIGOB tiene alta relevancia: (1) su adaptación para países en situación de fragilidad y post-conflicto, y (2) su incorporación a la oferta global del PNUD de apoyo a la implantación de los ODS. En esta misma línea se podría agregar una tercera, (3) la adaptación de metodologías de gestión SIGOB para situaciones de emergencia.

## **Efectividad**

La efectividad o eficacia da cuenta del grado en el que los proyectos han logrado los resultados esperados (productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar esos



productos y efectos. Valorar la eficacia implica tres pasos básicos: primero, medir el cambio en el producto o el efecto que se observa; segundo, atribuir los cambios observados o los avances en dirección a ese cambio a la iniciativa o determinar la contribución del PNUD en esos cambios o avances; y, tercero, considerar si el cambio ha sido positivo o negativo, en otras palabras, el valor del cambio.

**Es la opinión del evaluador que el proyecto ha sido efectivo en lograr resultados esperados, hay evidencia sólida de efectividad a nivel de los PNI, pero hay dificultad para la medir efectividad a nivel de efectos esperados del Programa Regional.** A continuación, un análisis detallado de efectividad en las tres preguntas de evaluación que se especificaron.

*¿Hasta qué punto el proyecto regional SIGOB ha contribuido a que las instituciones beneficiarias hayan sido capaces de realizar un cambio efectivo en los ámbitos de su gestión?*

Los proyectos del PNI-SIGOB son altamente satisfactorios en términos del cumplimiento de las metas planteadas, y los resultados muchas veces superan el 100% de lo esperado. Las autoridades instituciones entrevistadas señalaron la utilidad de las intervenciones SIGOB en lograr cambios efectivos en su quehacer. Destacaron referencias a la efectividad de las implementaciones de los módulos Centro de Gestión, Metas, Transdoc y TRE. El reconocimiento de la efectividad de SIMAT, ACOM y Foros Ciudadanos fue menor, probablemente porque sus resultados no tienen la misma visibilidad inmediata que el primer grupo de módulos. A pesar de las diferencias entre los distintos módulos, en opinión de uno de los entrevistados SIGOB “es la única herramienta de cierto calado que tiene impacto real y traslada resultados para ayudar a la gente”.

Las opiniones recabadas de las Oficinas de Campo coinciden con las de contrapartes. La pregunta de “¿hasta qué punto el Proyecto Regional SIGOB ha contribuido a que las instituciones beneficiarias hayan realizados un cambio efectivo?” recibe una calificación de 3.71 en una escala de 5. A este respecto señala el Contralor General de la República Dominicana: “con el trabajo de SIGOB se produjo una revolución en las actividades de la Contraloría... se redujeron los tiempos de gestión de manera significativa, pasando de 15-20 días los contratos de servicio, a 2 días, y los de contratos de obra de 45-60 días a 15 días”. Uno de los resultados de la intervención es que la Contraloría General pudo generar una “Carta Compromiso” para atender los servicios que presta en tiempo record y satisfacer las demandas de las 286 Instituciones atendidas hasta el momento. En la fase final de este PIN se están vinculando 65 instituciones adicionales. Esta experiencia permite mostrar que las intervenciones de SIGOB ocurren en lugares neurálgicos de las administraciones públicas – en este caso la red de trabajo de la Contraloría que se extiende a todos los órganos del Estado– y por tanto alto impacto.

Evidencia cuantitativa a nivel de PNI recabados de los consultores de implementación SIGOB que tienen acceso a los indicadores de información de los sistemas muestra la magnitud del impacto de algunas de las implementaciones en términos de cobertura, de adopción a nivel de procesos institucionales fundamentales, y de resultados (ver figura 13 en sección 3.2).

Una limitación que se señaló tiene que ver con la insuficiente o casi inexistente coordinación de los módulos SIGOB con otras esferas de gestión relevantes en la administración pública, particularmente con los sistemas de gestión financiera, gestión política y gestión comunicacional del Estado. En opinión de expertos en las instituciones, la gestión de los sistemas SIGOB interactúa débilmente con la gestión de otras esferas de gobierno, con entidades o procesos de los que dependen los resultados de la gestión. Por ejemplo, en la

República Dominicana, el proceso de aprobación de contratos y planillas enlaza a la Contraloría General y al Ministerio de Finanzas, pero los sistemas de esas instituciones “no se hablan”. Eso no quiere decir que no exista coordinación entre los sistemas, sino que, en lugar de sistemas integrados, estas interacciones se producen a través de los funcionarios operadores de las mismas, definidas en los ámbitos de decisión institucional, pero no a través de enlaces de sistemas integrados que supondrían modelos de gestión más complejos.

Se señaló que hay áreas en que los sistemas SIGOB podrían “ir más allá” o incorporar funcionalidades adicionales para dar respuesta a necesidades de las instituciones. Por ejemplo, en República Dominicana se señaló el interés de integrar en el sistema de metas de la Presidencia mayores capacidades para producir información para la ciudadanía y para incorporar información de opinión y feedback de la ciudadanía. Esto parece ser una demanda de las contrapartes a la que SIGOB estaría en capacidad de dar respuesta.

Finalmente, se hizo notar que en ocasiones las instituciones, además de intervenciones SIGOB requieren de un componente de fortalecimiento institucional para asegurar el logro de los resultados del proyecto. Se sugirió tomar en cuenta las capacidades para la implementación y apropiación de SIGOB en cada entidad específica.

#### *¿En qué medida SIGOB ha contribuido a que se alcancen los productos y resultados del Programa Regional?*

El actual Marco de Resultados del Proyecto Regional no ofrece luces sobre cómo se miden las contribuciones de SIGOB a los efectos buscados por el Programa Regional en términos de las capacidades de las instituciones para responder a las expectativas de participación, desarrollo efectivo, Estado de Derecho, transparencia y rendición de cuentas. A este respecto, no es suficiente que los PNI hayan cumplido las metas propuestas, es necesario reportar los cambios logrados a nivel efecto, más allá del número de sistemas o países donde se han instalado. Se ha señalado, con mucho criterio, la necesidad de “robustecer los indicadores en el Marco de Resultados, para medir el producto que se entrega”. A falta de una base de información sólida, la evaluación puede reportar que las opiniones recibidas a través de la encuesta y las entrevistas ofrecen una valoración positiva de las contribuciones de SIGOB a los efectos del Programa Regional.

Es opinión del evaluador que el nivel adecuado para evaluar la efectividad de SIGOB sería a nivel de los módulos individuales tomados como productos de conocimiento independientes. El foco debería ponerse en los módulos de mayor demanda que, según registros de 2014-15 son Metas, Centro de Gestión, Transdoc y Tre. A su vez debe tenerse claro que las intervenciones SIGOB son parte de una estrategia de fortalecimiento de las capacidades de los altos niveles de la administración del Estado para la gestión e implementación de políticas, el diseño de las políticas o proyectos sustantivos que las instituciones desarrollan.

Cabe señalar que existen riesgos políticos en los procesos de implementación que pueden comprometer la ejecución y efectividad de los PNI. Durante el período en evaluación ese fue el caso de la asistencia técnica a las OC en Guatemala para el proceso de pre-empalme y la fase final del proyecto de implementación en Afganistán. El caso de Guatemala sirve para ilustrar los riesgos políticos del Sistema de las Naciones Unidas: En esa oportunidad y en los preparativos para un trabajo de empalme se suscitó en Guatemala una crisis política en vísperas de las elecciones, a través de CIGIG las Naciones Unidas (no el PNUD) tuvieron un rol protagónico.

Las contribuciones de SIGOB al Programa Regional están mucho más claras en algunos países específicos. Allí donde están los métodos y herramientas SIGOB que han tomado arraigo –por ejemplo, en República Dominicana, Panamá, Colombia, Ecuador, Perú, Paraguay y Brasil–, los sistemas implantados seguirán contribuyendo a los resultados del Programa Regional. Por ejemplo, las implementaciones de Transdoc en el sistema judicial de Colombia que se iniciaron en 2004 continúan siendo una herramienta para la efectividad y transparencia de la justicia a través del mejoramiento continuo de los tiempos de entrega y la trazabilidad de documentos judiciales, así como una plataforma para abordar nuevos retos de efectividad y transparencia a través del desarrollo de nuevos usos del sistema Transdoc.

*¿En qué medida SIGOB ha efectuado sinergias con diferentes iniciativas del PNUD, dentro y fuera de su clúster y con temas transversales como los de igualdad de género, derechos humanos y medio ambiente?*

Información recopilada tanto en las oficinas de Campo como en el Hub Regional en Panamá refleja un bajo nivel de coordinación entre el Proyecto Regional SIGOB con otros programas y proyectos del PNUD y con temas transversales como igualdad de género, derechos humanos y medio ambiente. Este es de hecho el renglón que recibe menor calificación en la encuesta (2,86 en una escala de 5 puntos). A su vez se señalaron áreas de oportunidad para fortalecer los vínculos y la coordinación con otros programas de PNUD, por ejemplo, en la esfera de anti-corrupción.

Esta opinión probablemente muestra un componente de desconocimiento de los ámbitos sustantivos en que se desenvuelven los PNI-SIGOB y la debilidad de los métodos de reporte del Proyecto Regional sobre sus contribuciones en áreas sustantivas. Por ejemplo, en implementaciones del sistema de metas pueden aparecer temas transversales, el caso de acceso a servicios públicos de calidad (enfoque de derechos humanos) y violencia de género (igualdad de género) entre las prioridades presidenciales en República Dominicana. Otro ejemplo es cuando SIGOB trabaja con agencias especializadas como es el caso de la implementación del sistema de indicadores en la Secretaría Ejecutiva del Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal de México.

El evaluador conoció por referencia de una prueba piloto interna a SIGOB para incorporar descriptores referidos a los temas transversales en sus sistemas indicadores. Este es un aspecto que debe resolverse a nivel técnico y que debe recibir prioridad y difusión en el resto del período de programación.

Uno de los comentarios que se recibieron en las entrevistas es que “se observa una pérdida de curiosidad mutua por lo que se hace en la institución”, inducida por cierto abandono de los recursos que se pueden aportar, por un lado, la insistencia en el cumplimiento de los procedimientos, la falta de soluciones permanentes y un modo de actuación muy independiente por parte del Proyecto Regional SIGOB”. En opinión de algunos de los entrevistados, en lugar de una relación basada en sinergias, se ha creado una relación de convivencia, y no se hace búsqueda coordinada de recursos que podrían beneficiar a otros componentes del Programa Regional.

En opinión de algunos, la otra cara de esta falta de búsquedas de sinergias es que SIGOB no ha sido capaz de capitalizar experiencias de otros equipos del PNUD, por ejemplo, los trabajos de conflictividad en Presidencias, de conflictividad social, de convocatoria y compromiso de la sociedad civil y sectores sociales excluidos, que podrían haber sido puntos de entrada para implementaciones SIGOB. Igualmente, el área de participación en la formulación de políticas públicas que prioriza la estrategia del PNUD podría ampliarse a través de nuevas funcionalidades en los sistemas existen o nuevas herramientas que permitan medir, incentivar

y canalizar participación de los ciudadanos. Es la opinión del evaluador que este es un espacio de oportunidad que debería ser auspiciado fuertemente por la organización.

Un caso interesante que se contrapone es el de la alianza entre los proyectos regionales INFOSEGURA<sup>17</sup>-SIGOB como ejemplo de sinergias que contribuyen a aumentar el impacto de la cooperación del PNUD. En este caso, el equipo del proyecto Infosegura conoce bien el enfoque y las herramientas SIGOB, ha incorporado la lógica SIGOB de gestión y se ha forjado una colaboración para ofrecer una oferta integral de asistencia a lo largo del ciclo de políticas públicas con el soporte de SIGOB. En palabras de la coordinadora de ese proyecto “la alianza INFOSEGURA – SIGOB permite no solo ofrecer el *qué hacer*, sino también el *cómo hacer*, es de orden estratégico y potencia enormemente el trabajo de los dos proyectos presentarse juntos en la búsqueda de solución de los problemas de seguridad”. En esa complementariedad entre la asistencia técnica sustantiva y la asistencia en procesos de implementación es muestra de la relevancia de SIGOB para el programa regional y podría capitalizarse para aumentar la efectividad de muchas intervenciones del PNUD.

Hay un caso especial de oportunidades de sinergia en la perspectiva del resto del período de programa y ese es la ventana de oportunidad de la agenda de los ODS. El lanzamiento de los ODS podría crear sinergias con altos beneficios para distintos actores dentro de la institución y en la que SIGOB puede aportar un conocimiento práctico de alto valor agregado sobre implementación de programas públicos.

## Eficiencia

**Es opinión del evaluador que el Proyecto Regional SIGOB ha tenido un desempeño sobresaliente en términos de eficiencia tanto sobre los recursos del PNUD como sobre los recursos de las instituciones públicas.** El criterio de eficiencia en una evaluación busca cuantificar si los insumos o recursos (financieros, experiencia y tiempo) han sido convertidos en resultados de forma económica. Se considera que una iniciativa es eficiente cuando usa de manera apropiada y económica los recursos para generar los productos deseados.

*¿Hasta qué punto los insumos y recursos de los PNI han sido convertidos en resultados de forma económica?*

La estructura de financiamiento del Proyecto Regional SIGOB durante el período 2014-15 (capítulo 3, sección 3.2) muestra que el Programa Regional aportó 1% del total del proyecto, las Oficinas de Campo contribuyeron con 7% y las contrapartes con 92% del financiamiento de los PNI. El costo de operación de la unidad de coordinación del Proyecto Regional SIGOB se distribuyó entre los PNI de acuerdo con reglas internas de presupuesto.

En consecuencia, desde la perspectiva del Programa Regional, todos los resultados y efectos atribuibles a SIGOB fueron réditos a inversiones en períodos anteriores que lograron la gestación del equipo de trabajo SIGOB en la forma de un Proyecto Regional. Información histórica revela que por un largo período la aportación del Programa Regional a SIGOB fue equivalente al salario anual del coordinador del equipo con un rango P5 en el escalafón de personal internacional.

Un análisis similar puede hacerse a nivel de las OC. La ficha de proyectos permite identificar

---

<sup>17</sup> Infosegura es un proyecto regional sobre seguridad ciudadana en países de Centro América y que también es parte del Programa Regional y del Clúster de Gobernabilidad y Paz del Hub-Panamá

cuáles son las inversiones de las OC y muestra que éstas se usan como capital semilla para promover futuros proyectos (por ejemplo, a través de financiamiento de misiones técnicas iniciales, asistencia técnica a las Oficinas de Representación, o proyectos puntuales de alto impacto como SIGOB-Empalme). Hay ocasiones en que las OC financiaron de sus propios recursos alguno de los PNI, en este período 2014-15 este fue el caso del proyecto en la Presidencia de Honduras donde se implementó el Centros de Gestión y Transdoc. Hubo referencias a que esa estrategia de inversión en proyectos de arranque, por ejemplo, el empalme en República Dominicana en 2012 o el Centro de Gestión en Brasil en 2002, sirven para desarrollar el portafolio de proyecto de las OC y los espacios de cooperación con los gobiernos.

La opinión del evaluador difiere de algunas opiniones que se recibieron en el curso de la evaluación, por ejemplo, la calificación de 3,0 en una escala de 5 puntos a la pregunta de “¿Hasta qué punto los insumos y recursos de los PNI han sido convertidos en resultados de forma económica?”. La diferencia podría radicar en una confusión entre el costo y la eficiencia de los proyectos. El modelo de negocios del Proyecto Regional SIGOB requiere que todos los costos, directos e indirectos, se incluyan en las propuestas de PNI. Para quien no tiene un manejo claro de la contabilidad de costos, podría parecer que los PNI son “costosos” en relación a otros proyectos nacionales. Por el contrario, el evaluador encuentra que la inversión en los PNI es en ocasiones irrisoria comparada con otras intervenciones en métodos y herramientas de gestión pública.

La eficiencia sobre la inversión de fondos de las contrapartes también es sobresaliente cuando se compara con las inversiones que hacen los gobiernos en otras herramientas de gestión. Por ejemplo, en República Dominicana, las autoridades hicieron referencia al proyecto SIGEF (Sistema Integrado de Gestión Financiera) del Banco Interamericano de Desarrollo con el Ministerio de Hacienda y que a lo largo de su largo período de inversión ha costado a la nación varios cientos de millones de dólares americanos.

Incluso cuando se comparan con inversiones en sistemas de M&E, las inversiones de instituciones públicas en proyectos SIGOB muestran alta eficiencia. Aunque esto no se exploró en más profundidad en las misiones de campo, existen evidencia pública sobre este tema. Por ejemplo, en la evaluación que realizó el Banco Mundial del Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública de Colombia SINERGIA. La información publicada muestra que la inversión total en el sistema de M&E fue de 10,8 millones de dólares americanos. El componente SIGOB que aparece en la figura 18 identificada como la contribución de PNUD asciende a 400.000 dólares (4% del total). Como se expresa en la publicación del Banco Mundial, SIGOB sirvió para que el Presidente usara información de M&E para mejorar el control de Estado y el control social (rendición de cuentas a los ciudadanos). Antes del proyecto SIGOB del PNUD, el Banco Mundial y el BID había realizado inversiones en el sistema de M&E por cerca de 5 millones de dólares y no habían logrado apropiación. *“El prestigio de SINERGIA dentro del gobierno disminuyó, en parte debido a la percepción de dificultad de su administración ... y comenzó a surgir la opción de abolirlo ya que habían dudas sobre su importancia en relación a la agenda de reforma del sector público ... Uribe introdujo un sistema para monitorear e informar sobre el progreso teniendo en cuenta las metas presidenciales y las metas de desarrollo del país (SIGOB), él ha buscado activamente implementar el mandato constitucional de evaluar, y emitido una directiva presidencial y una declaración de política de la gestión basada en resultados. Él [Uribe] integró el SIGOB en SINERGIA y fortaleció SINERGIA.”* Parecería que en Colombia fue ese pequeño proyecto de PNUD que costó 4% del total de la inversión lo que hizo que el sistema de M&E tomara raíces en el Estado colombiano. ¿Cuál es la eficiencia de esas inversiones? Muy alta.

## Figura 18: Ejemplo comparativo

<b>Cuadro B.1 Apoyo financiero para SINERGIA: de 2002 a 2006 (\$ '000)</b>						
<b>Fuente de los fondos</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Total 2002–2006</b>
Banco Mundial MAFP II	350	300	305	288	300	1,543
Banco Mundial Préstamos del Sector Social	1,500	—	450	—	—	1,950
BID	2,666	—	2,509	—	—	5,175
USAID	—	—	50	200	200	450
<b>PNUD</b>	—	—	400	—	—	400
Gobierno	250	250	256.7	270	270	1,297
<b>Total</b>	<b>4,766</b>	<b>550</b>	<b>3,970.7</b>	<b>758</b>	<b>770</b>	<b>10,814</b>

*Fuente:* Departamento de Planeación Nacional.

Tomado de Keith McKay (2007)

*¿En qué medida el modelo de gestión del SIGOB permitió que se produzcan los efectos esperados?*

La modalidad de costos compartidos de coordinación y programación con la que trabaja el Proyecto Regional SIGOB produce importantes eficiencias a nivel de los PNI. El modelo de gestión de SIGOB se basa en una estructura central que garantiza las operaciones en cada país. Esta unidad central proporciona varios servicios clave a los PNI, entre otros, gestión de conocimiento (desarrollo de módulos, actualizaciones y material de soporte), promoción de proyectos, coordinación, logística, desarrollo informático y asistencia usuarios (*helpdesk*).

El equipo central tiene un rol clave en la promoción de proyectos de implementación a través del apoyo a las OC en el diseño y movilización de fondos para esos fines. Los PNI se diseñan conjuntamente entre las instituciones beneficiarias, los oficiales de gobernabilidad de las OC y el equipo técnico SIGOB. El equipo central de SIGOB realiza el dimensionamiento de los proyectos y prepara las propuestas que luego la OC acuerda con su contraparte. En esta fase el equipo central de SIGOB aporta conocimientos técnicos y estimaciones de factibilidad de los proyectos. Una vez aprobados los PNI, ellos se ejecutan bajo el liderazgo de un responsable de proyecto que garantiza el cumplimiento de las actividades de implementación, capacitación y difusión previstas, en los plazos y costos acordados. Una vez que los PNI entran en ejecución, las oficinas centrales de SIGOB prestan apoyo tanto a los consultores internacionales que se desplazan para participar en una implementación como a los consultores locales. Esta modalidad de trabajo ha sido largamente probada y es parte de una rutina de trabajo muy bien definida y documentada.

Un elemento importante del modelo de negocios del Proyecto Regional SIGOB y que contribuye a la eficiencia es que trabaja como equipo experto, en lugar de como un roster de consultores individuales. De esta forma, SIGOB construye capacidad de acción rápida que las OC consideran una ventaja competitiva (ver resultados de la encuesta).

La eficiencia proviene del sistema de programación y ejecución presupuestaria tipo “caja común”, en que las fuentes de financiamiento de cada partida presupuestaria, si bien están plenamente identificadas en cada PNI, permiten financiar los costos compartidos con grandes economías de escala. La experiencia en procesos de implementación ha permitido al proyecto refinar una rigurosa estimación de costos de implementación.

En definitiva, el beneficio que obtienen los países de los sistemas SIGOB se deben, en buena parte, a la experiencia que fue posible acumular a través de su modelo de negocio de operación regional. Para cualquiera de los PNI actuales, los costos están por debajo de cualquier otra oferta con la que se compare (por ejemplo, empresas de consultoría o de sistemas que adaptan instrumentos que se desarrollaron en el sector privado al sector público). Las autoridades públicas entrevistadas expresaron que costo/beneficio de los proyectos SIGOB es muy favorable, aunque a nivel de las OC hay opiniones que califican las intervenciones como costosas.

Es opinión del evaluador que el proyecto puede subestimar algunos costos generales y por tanto limitar su impacto.

*¿Cuál es el efecto sobre la eficiencia del Proyecto Regional SIGOB que producen los procedimientos administrativos del PNUD?*

---

Uno de los temas más complejos de la evaluación de SIGOB es el efecto de los procedimientos administrativos del PNUD sobre la eficiencia y, sobre todo, la sostenibilidad del proyecto regional.

La disparidad de los procedimientos de ingreso y egreso genera importantes desfases en el flujo de caja y aumentan las necesidades de capital de trabajo. Por un lado, está la situación que general las demoras en las aportaciones de los gobiernos a los PNI. Por otro lado, están los procedimientos de contratación de personal (staff y consultores) generan requerimientos de flujo de caja por cuenta de que, de acuerdo a las reglas del PNUD, el monto total de la contratación debe estar disponible y puesto en arras al momento de la firma del contrato. Este es problema del efecto de los procedimientos administrativos en la eficiencia del proyecto tiene efectos de sostenibilidad que se discutirán en esa sección.

Se señaló también que problemas sobre las modalidades de contrato han sido recurrente; pero la gerencia del Hub Regional y la coordinación del proyecto reportan que se ha puesto en efecto un nuevo sistema de contratos que aparentemente resuelve esas dificultades. El reto es tener a disposición opciones de contratación que permitan mantener a un equipo estable (que acumula conocimientos) y flexible (que se ajusta al nivel de demanda).

*¿Han sido adecuados los mecanismos de seguimiento y evaluación (M&E) para monitorear el progreso del Proyecto Regional SIGOB?*

---

El monitoreo del Proyecto Regional SIGOB se realiza desde varios lugares del PNUD que incluyen el Clúster A de Hub Regional, las oficinas administrativas del Hub Regional y las OC en los relativos a los PNI-SIGOB.

Evidencia recabada a través de la encuesta muestra que las OC ven espacios de mejora en los mecanismos de monitoreo de SIGOB. El esquema de SIGOB como un proyecto regional le otorga cierta independencia relativa en los procesos de ejecución en las OC. En esta línea,

pero quizás más allá del M&E, se señala que SIGOB tiene un comportamiento de débil integración con las OC. Se mencionó que esto ha generado la necesidad de aclaraciones sobre los roles que cada quien juega en los PNI y frente a las instancias de gobierno con las que se trabaja.

Uno de los problemas identificados en las entrevistas, se relaciona con la percepción de que el SIGOB es una suerte de marca un tanto independiente, asociada con el PNUD, pero que no ha tiene una relación de identidad fuerte con el PNUD. Esta es un área en la que existen preocupación y sobre la que se ofrecen recomendaciones en la sección final del documento.

## Sostenibilidad

Para efectos de una evaluación de proyecto la **sostenibilidad** mide el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan una vez que ha terminado la asistencia de desarrollo externa. Evaluar la sostenibilidad implica valorar en qué medida se dan las condiciones políticas, institucionales y otras condiciones relevantes, y, para hacer proyecciones sobre la capacidad nacional para mantener, manejar y asegurar los resultados de desarrollo en el futuro. Ese análisis se aplica a las intervenciones a nivel de los PNI-SIGOB. Como SIGOB es un paraguas de proyectos que funciona como mecanismo para producir esas intervenciones, incluimos en la discusión una dimensión de sostenibilidad del modelo de negocios del Proyecto Regional.

**La opinión del evaluador es que las intervenciones a nivel de los PNI-SIGOB tienen efectos considerables y sostenibles en términos de durabilidad y apropiación nacional. La sostenibilidad de las intervenciones no está exenta de riesgos, en particular riesgos políticos por la naturaleza de las instituciones en las que actúa SIGOB. Por otro lado, la sostenibilidad del Proyecto Regional como una iniciativa financiada exclusivamente a través de PNI tiene riesgos que deben ser atendidos.** A continuación un análisis detallado.

*¿Considera adecuada para la sostenibilidad de los sistemas desarrollados en los PNI la apropiación de los productos y resultados existente en las instituciones receptoras?*

Hay evidencia de que los resultados alcanzados con las intervenciones del SIGOB (cambios en los métodos de gestión y uso de herramientas de información) han permanecido vigentes por mucho tiempo después de que se terminan las intervenciones. Como es de esperar, esto tiene variabilidad, por tipo de módulo y por características institucionales específicas. En los países a los que se hicieron misiones de campo se pudo constatar, por ejemplo, el funcionamiento del sistema de metas en el Ministerio de la Presidencia (en operaciones desde 2012) y el Programa Visitas Sorpresas del Presidente (en operaciones desde 2013), ambos implementados durante la gestión del Presidente Danilo Medina; y también del sistema de correspondencia y archivos oficiales de la Presidencia de República Dominicana que ha estado en operaciones ininterrumpidamente desde 1997.

Un ejemplo que sirve de evidencia y que el evaluador conoce de primer mano es el trabajo de SIGOB en la Presidencia de Ecuador que se realizó más de una década y que tuvo un impacto profundo y sostenido en la administración pública de ese país. En esa oportunidad SIGOB implemento varios de sus módulos y procesos. Fue un amplio trabajo que sirvió para articular 144 metas prioritarias (80/20 del PGE) y que interconectó a más de 20 ministerios de línea bajo el liderazgo de la Presidencia de la República. SIGOB apoyó en la creación de una red de 750 funcionarios del más alto nivel trabajando en la información y gestión de las prioridades



de gobierno. Varios resultados importantes fueron: por primera vez se levantó la correspondencia de la Presidencia de la República permitiendo la veeduría ciudadana, se organizaron los diálogos con la sociedad civil y la transición con el Gobierno entrante en el 2002. El trabajo en terreno de SIGOB se extendió desde 2001 hasta 2007, cuando el gobierno del Presidente Correa tomó a cargo de SIGOB y lo convirtió en la principal herramienta de programación y seguimiento de Metas y Compromisos Presidenciales sin asistencia técnica externa (100% de apropiación nacional). El enfoque de gestión por resultados que SIGOB trajo de la mano de PNUD se generalizó en toda la administración pública. Después de 15 años de operación sigue dando su aporte metodológico al Estado ecuatoriano y a miles de funcionarios se apropiaron no solo de la herramienta (que en algún momento se sustituyó) sino de la lógica de programación y seguimiento.

La efectividad y sostenibilidad de los PNI-SIGOB que observan las autoridades institucionales probablemente explica cómo, luego de un proyecto insignia (por ejemplo, el sistema de metas en la Presidencia), se genera demanda adicional en el país por nuevos módulos y por parte de otras instituciones. Las observaciones en República Dominicana y Panamá sugieren que en ambos países está en marcha un proceso de generalización de los sistemas SIGOB que de acuerdo con la data histórica también ocurrió en Colombia la década pasada.

En definitiva, la sostenibilidad de los resultados depende de la medida de las propias instituciones que mantengan vivos los sistemas, los utilicen y le den continuidad. Al respecto, tres riesgos han sido identificados. El primero es un riesgo operacional que proviene de la rotación del personal entrenado durante la implementación. El segundo es un riesgo político asociado a los procesos de transición, el nivel de apropiación institucional de los sistemas y el nivel de identificación de los sistemas con la gestión de una autoridad. Durante transiciones de gobierno o en período de inestabilidad es cuando parece existir mayor riesgo de que se “apaguen” o desactiven los sistemas. El tercero es un riesgo técnico (informática), en este nivel la sostenibilidad depende de la capacidad de las instituciones y del Proyecto Regional de proveer servicios de post-venta, mejoras y actualizaciones de las herramientas de información. Se señaló en entrevistas con OC que este aspecto es crucial porque a nivel de las OC no existe capacidad para dar respuesta de este tipo de requerimientos y que las instituciones contrapartes son débiles en capacidades de desarrollo y autonomía informática.

La respuesta a algunos de estos riesgos se ha incorporado en el diseño de las intervenciones. Por ejemplo, los PNI-SIGOB incorporan en su diseño una estrategia de salida para contribuir a la sostenibilidad de largo plazo de las intervenciones para promover la institucionalización de los nuevos procesos y herramientas. La estrategia de salida incluye:

1. Dejar un ámbito institucional para el monitoreo del funcionamiento de los sistemas, primero desde el punto de vista procesal y luego que haga sinergias con los avances instrumentales ya sean los propios o aquellos que el proyecto regional con sus permanentes actualizaciones distribuye sin costo alguno para instituciones en donde ya hubo proyectos.
2. Una normativa interna que de señal de oficialización de su uso.
3. Un conjunto de recomendaciones por un lado sobre los perfiles de Recursos Humanos involucrados en los sistemas de trabajo que propicia el SIGOB y por otro lado de equipos informáticos. Con la intención de documentar el funcionamiento óptimo de los sistemas de trabajo de apoyo a las decisiones de la Alta Dirección.
4. Una propuesta de partidas presupuestarias indispensables para el funcionamiento de estos sistemas de trabajo, y que correspondan a los perfiles delineados y al mantenimiento del parque informático al cual están sujetos estas redes de gestión.

*¿Considera que el modelo de (auto) financiamiento del proyecto regional SIGOB, es sostenible en el marco de acción y crecimiento que detenta?*

**El Proyecto Regional SIGOB ha sido capaz de desarrollar un ritmo de trabajo de casi 20 proyectos de implementación por año y desde 2014 adaptarse a un modelo de negocios 100% financiado a través de proyectos nacionales de implementación (sin aportaciones de PNUD). El evaluador encuentra al menos dos áreas de preocupación hacia el futuro. Primero, el manejo adecuado de riesgos financieros, administrativos y de gestión de liquidez para mantener la marcha de las operaciones de SIGOB. Segundo, las perspectivas de crecimiento dada la extensa trayectoria en América Latina y la necesidad de dar respuesta a cambios en la demanda de cooperación. De seguido estos temas se analizarán por separado.**

La evaluación indica que hay importantes riesgos financieros, administrativos y de gestión de liquidez. Los rasgos del modelo de negocios SIGOB que producen ventajas comparativas – flexibilidad, capacidad de respuesta rápida, acumulación de conocimientos y orientación a la demanda–, son los mismos que en el contexto de los procedimientos del PNUD generan riesgos.

Es opinión del evaluador que debe cuidarse que la presión de auto-financiamiento no desvirtúe el carácter de cooperación multilateral que es intrínseco del Proyecto Regional SIGOB. En el ámbito de mejoramiento de la gestión pública participan empresas consultoras privadas y otros actores con intereses comerciales que usan métodos y tienen fines distintos a los de cooperación. PNUD debe cuidar que las condiciones de operación de SIGOB no comprometan la orientación y calidad de la asistencia técnica que presta el Proyecto Regional.

Para dar estabilidad financiera a SIGOB deberían considerarse opciones de financiamiento y/o asociación por ejemplo con donantes bilaterales, banca de desarrollo y fundaciones.

Dada la extensa trayectoria del Proyecto Regional SIGOB en América Latina es pertinente preguntarse sobre dónde están las oportunidades de crecimiento. Para los módulos más consolidados (maduros) de SIGOB parece haber un fenómeno de saturación. Data histórica del proyecto muestra que en la década de los 2000 el sistema de metas tuvo mucha demanda y las implementaciones más sobresalientes estuvieron en Brasil y Colombia. Las contribuciones del sistema de metas en esos países parecen hacerse institucionalizado en el Ministerio de Planeamiento de Brasil y en el DAPRE de Colombia. Después del 2010, las implementaciones de metas se movieron a gobiernos sub-nacionales de los países más avanzados de la región (México, Argentina, Brasil) y a las presidencias de países de menor grado de desarrollo relativo. En el período 2014-15 las implementaciones más sobresalientes son justamente los sistemas de metas en República Dominicana (implementación en 2012-13) y Panamá (implementación 2014-15).

Una estrategia para consolidar la sostenibilidad de SIGOB debe considerar distintas oportunidades y adelantar trabajos para adaptarse a una o varias de las siguientes:

- Provisión de asistencia técnica a países de menor desarrollo relativo en América Latina y el Caribe, por ejemplo, Centro América y el Caribe de habla inglesa. La experiencia reciente de implementación de Centro de Gestión en Honduras es un buen ejemplo.
- Fortalecimiento de la oferta y difusión de módulos diferentes a sistema de metas y centro de gestión, por ejemplo, el método De-Ley
- Desarrollo de una línea de asistencia técnica para países frágiles o en situación de

post-conflicto que son prioritarios para el programa global del PNUD y para los que hay disponibilidad de fondos de cooperación a través de Naciones Unidas. Esto requiere adaptar la oferta SIGOB a situaciones precarias y dónde se requieren intervenciones rápidas y probablemente con bajo componente de herramientas informáticas.

- Desarrollo de oportunidades de proyectos de implementación de los módulos actuales en países en desarrollo en otras regiones del mundo.

## Desempeño global

El último criterio de evaluación es el **desempeño global** del proyecto, evidenciando aquellos aspectos que han significado valores añadidos y/o problemas expresados por los usuarios de los proyectos. La discusión se presenta siguiendo las tres preguntas de la matriz de evaluación más una cuarta pregunta sobre las preocupaciones sobre el futuro del proyecto.

### ¿Cuáles considera son las ventajas competitivas del SIGOB frente al entorno en el que actúa?

Las entidades receptoras de asistencia técnica de SIGOB han señalado varios aspectos que han contribuido al éxito de los PNI y que permiten apreciar las ventajas competitivas del equipo SIGOB:

- la rápida respuesta del SIGOB a las solicitudes de asistencia técnica;
- los plazos relativamente cortos de diagnóstico e implementación;
- las fortalezas de los sistemas y capacidades de los Consultores SIGOB; y,
- el acompañamiento durante las fases posteriores a la entrada en operación de los sistemas.
- metodologías probadas
- adaptabilidad de los módulos a las necesidades de las instituciones
- capacidad de mostrar experiencias exitosas y aprovechar lecciones aprendidas en otros países.

### ¿Qué ha funcionado particularmente bien y puede ser considerado para la gestión del proyecto a partir de 2016?

En el contexto de América Latina, el Proyecto Regional SIGOB ha sido una herramienta de alto valor agregado para prestar cooperación a los países en temas de capacidades de gestión e información. Este es un campo que ha requerido desarrollo de soluciones locales, cooperación entre países e intermediación del PNUD para adelantar una agenda de innovación en países de ingresos medios y a través de modalidades de financiamiento de tipo *cost-sharing*. La evaluación muestra que hay una serie de aspectos que han funcionado particularmente bien y que el PNUD puede derivar lecciones aprendidas para el reto del período de programación (2016-17), entre otras:

- El trabajo de empalme para dar apoyo sistemático y ordenado al proceso de transición entre gobiernos.
- Proyecto paraguas para implementaciones SIGOB firmado por la OC con el gobierno y la firma de un *third party cost sharing agreement*.
- Intercambios de experiencias específicas en administración pública través de SIGOB.
- Mecanismo regional (proyecto regional) que sirve para acopiar experiencias locales y llevarlas a otros países en los proyectos de implementación.
- Desarrollo de alianzas y relaciones de trabajo con Hubs Regionales y OC en otras

regiones para dar difusión al enfoque SIGOB y promover proyectos fuera de América Latina.

*¿Han recibido alguna expresión de inconformidad de parte de las instituciones beneficiarias acerca del trabajo del SIGOB?*

En general, los socios de implementación se muestran satisfechos con el Proyecto Regional SIGOB y los comentarios de contrapartes y OC son bastante positivos. Un sólo tema se mencionó como crítica recibida de las contrapartes y es en materia de informática. Dada la magnitud del programa de trabajo de SIGOB y la sensibilidad de las intervenciones que realiza, la ausencia de quejas de contrapartes es una información de la mayor relevancia.

*Preocupaciones sobre el futuro*

Las entrevistas de evaluación, sobre todo aquellas con los funcionarios en posiciones de gerencia, revelaron un tono de preocupación sobre el futuro del proyecto. Esa preocupación es parte del reconocimiento la importancia de SIGOB para el trabajo del PNUD en América Latina en el contexto financiero actual del PNUD y se articula alrededor de la pregunta de qué viene después de 2017.

Por un lado, se expresó preocupación de la PNUD no presta suficiente apoyo y atención a SIGOB y que “PNUD trata los productos del SIGOB como algo externo, los está dejando ir y el Banco Mundial va a recuperar estos productos”. Se hizo mención explícita la necesidad de preservar SIGOB y PAPEP<sup>18</sup>, dos pilares de la programación en gobernabilidad del PNUD. Por otro lado, también se hizo referencia a los problemas a lo interno del PNUD sobre la falta de decisión de qué hacer con SIGOB y la viabilidad de sostener una operación como SIGOB en estos tiempos de dificultades económicas. Hubo referencias distintas discusiones internas sobre el futuro del proyecto por ejemplo sobre la conveniencia de convertirlo en una línea de servicios del Hub Regional, sin embargo, hay consenso alrededor del concepto de que SIGOB es un “proyecto regional con productos globales” y que el formato de proyecto regional le confieren un marco de operación adecuado. Al mismo tiempo se hicieron referencias sobre el trabajo de armonización y rediseño de algunos procesos clave para la sostenibilidad del proyecto que se ha realizado en el marco de la reestructuración de BPPS y liderado desde el Clúster A del Hub Regional. Para efectos de la evaluación es importante reconocer que SIGOB tiene un lugar central en la programación del PNUD en varios de los países de la región y que hay muchas instituciones públicas que confían en la continuidad de SIGOB.

Las contrapartes asumen que PNUD va a continuar ofreciendo la asistencia técnica SIGOB, y a las OC les interesa asegurar que el proyecto mantenga (y aumente) su capacidad para responder a la demanda y a las expectativas de las contrapartes: “el proyecto ha crecido tanto que se requiere mayor recurso humano para cumplir con los tiempos y expectativas de las contrapartes”. En OC se ofrecieron recomendaciones para mejorar varios aspectos, el más importante parece ser la necesidad de mejorar la coordinación con las OC y los equipos locales tanto en el curso de la implementación de los proyectos como en el cumplimiento de los requerimientos de información para seguimiento y reporte corporativo de las OC.

En palabras de uno de los entrevistados y citando un antiguo proverbio alemán, PNUD debe

---

<sup>18</sup> Nota: PAPEP (Proyecto Análisis Político y Escenarios Prospectivos) fue un proyecto regional del PNUD en América Latina que se convirtió en una línea de servicios del CLuster de Gobernabilidad y Paz que ofrece servicios de análisis a instituciones públicas y a Oficinas de Campo del PNUD.

cuidar de “*Das Kind nicht mit dem Bade ausschütten*” (“no tirar al bebé con el agua del baño”). La preocupación es que las opciones que se han barajado pueden comprometer los fundamentos del proyecto. Un ejemplo que se citó fue la solución para regularizar los contratos de consultoría que pueden generar aún más estrés sobre los flujos financieros del proyecto; otro ejemplo, el cambio de un modelo de trabajo que podría reducir la flexibilidad y capacidad de adaptación a la demanda.

## Lecciones aprendidas

La evaluación encuentra que América Latina ha sido una suerte de laboratorio de experiencias y el PNUD tiene la posibilidad de capitalizar las lecciones aprendidas tanto en la región como en otras regiones del mundo en desarrollo. Sobre la base de la investigación de evaluación y con miras a rescatar las lecciones aprendidas de la trayectoria sostenida de SIGOB para otras iniciativas del PNUD se pueden señalar al menos cuatro elementos.

Primero, **SIGOB ha consolidado un equipo regular, flexible y multidisciplinario**, que le ha permitido acumular conocimientos a lo largo de los más de 200 proyectos de implementación que ha realizado, al mismo tiempo que se ha mantenido flexible para adaptarse a la demanda al incorporar/desincorporar especialidades, aumentar/reducir el tamaño del grupo, y combinar esfuerzos de personas basadas en distintos países de la región.

Segundo, **SIGOB trabaja con un modelo de caja común para generar economías de escala y co-financiar los costos de innovación y desarrollo**. En este sentido, el funcionamiento de SIGOB se asemeja al de un programa (paraguas de proyectos) más que el de un proyecto único.

Tercero, **la sistematización de conocimiento en la forma de módulos y el desarrollo de un portafolio de productos**. Estos productos de conocimiento no existen en la forma de un informe o de un manual, sino en la forma de procedimientos y herramientas de informática. Citando alguno de los documentos del proyecto, “en el PNUD, SIGOB ha sido pionero en la sistematización de conocimiento en la forma de productos de desarrollo (módulos) que combinan enfoques, métodos, procedimientos, herramientas informáticas y metodologías de implementación. Hacia afuera del PNUD, SIGOB ofrece un acumulado de conocimiento (*know-how*) en gerencia pública y en implementación de procedimientos, métodos y sistemas de trabajo que de forma rápida, visible y sostenible cambian la manera como las organizaciones trabajan”<sup>19</sup>. El portafolio de productos permite acelerar los tiempos de diseño de nuevas intervenciones, acelerar los tiempos de implementación y potenciar la difusión de experiencias entre instituciones, sectores y países.

Cuarto, **el modelo de intervenciones rápidas que presenta una alternativa (y un complemento) al enfoque de cambios estructurales y grandes reformas**. Esta especialización en intervenciones rápidas encontró un espacio de trabajo en instituciones clave del gobierno, donde es prioridad generar resultados suficientemente rápidos para mantener el apoyo durante el ciclo de reproducción política.

Finalmente, una lección aprendida en el curso de la evaluación es que el equipo SIGOB tiene capacidad para compilar grandes volúmenes de información sobre los proyectos de implementación. A solicitud del evaluador y en sólo 3 semanas, los equipos de implementación

---

<sup>19</sup> SIGOB, *Ibid*

SIGOB que trabajando directamente con las instituciones contrapartes produjeron la Ficha de Proyectos (ver resumen en figura 13 en el capítulo 3) con cuantiosa información sobre las redes de trabajo en las instituciones y al menos algunas indicaciones de los logros que esas instituciones han logrado con las nuevas capacidades.

## CONCLUSIONES

Este capítulo presenta las principales conclusiones de la evaluación y lecciones aprendidas en la evaluación. Las conclusiones reiteran los hallazgos en los criterios individuales de evaluación y también ofrecen una perspectiva general del proyecto. De seguido, en la sección de lecciones aprendidas se ofrecen algunos elementos que, en opinión de la evaluación, son clave para entender la durabilidad y evolución del Proyecto Regional SIGOB y su modelo de negocios que el PNUD podría emplear en otras iniciativas.

1. **El avance a medio término del Proyecto Regional SIGOB muestra que se han logrado las metas definidas en el Marco de Resultados y Recursos y que el proyecto está en condiciones para completar las metas trazadas para diciembre de 2017.** En algunos rubros, por ejemplo, número de nuevas implementaciones en América Latina, nuevas metodologías (innovación), y actividades fuera de la región, ya se han alcanzado las metas establecidas para el período de 4 años. En general se espera que el proyecto supere con creces las metas a 2017.
2. **La evaluación confirma ampliamente la relevancia del Proyecto Regional SIGOB. En esto coinciden todos los interlocutores del proyecto, desde las instituciones beneficiarias, las Oficinas de Campo, las oficinas regionales del PNUD y el Programa Global del PNUD.** Destacan la relevancia de SIGOB como apoyo a la gestión de los gobiernos y el valor agregado que representa para los países donde está operando. Autoridades instituciones que se entrevistaron reconocen como altamente positivo el trabajo de SIGOB y la demanda efectiva de los servicios de cooperación SIGOB confirma que se ha mantenido el volumen de solicitudes y el volumen de proyectos. Además, al menos 50% de las instituciones que acuerdan proyectos de implementación SIGOB son instituciones del centro de gobierno que tienen una importancia neurálgica en el Estado y cuyo funcionamiento impacta a todos los ciudadanos. SIGOB hace contribuciones a la implementación de los CPDs en áreas específicas de programación y contribuye al posicionamiento de las OC y del PNUD. SIGOB contribuye a los productos del Plan Estratégico/Programa Regional en las áreas de capacidades institucionales para lograr resultados, mejorar la transparencia e incorporar programas regulares de escucha de ciudadanos por parte de las instituciones públicas. A través del módulo de SIGOB-Empalme para apoyar el arranque de nuevos equipos de gobierno y que involucra a los UNCT, el proyecto además contribuye al rol de coordinación, al posicionamiento y fortalecimiento de las Oficinas de Representación.
3. **La evaluación identifica también la relevancia y potencial de SIGOB para el Programa Global del PNUD a través de la adaptación a países en situación de fragilidad, post-conflicto y emergencia y su incorporación a la oferta global del PNUD de apoyo a la implantación de los ODS.**

4. **La evaluación muestra que el proyecto ha sido efectivo en lograr resultados esperados, hay evidencia sólida de efectividad a nivel de los PNI, pero hay dificultad para la medir efectividad a nivel de efectos esperados del Programa Regional.** Destaca la utilidad de las intervenciones SIGOB en lograr cambios efectivos en el funcionamiento de las instituciones y evidencia a nivel de los proyectos nacionales de implementación muestra la magnitud del impacto de algunas de las implementaciones en términos de cobertura, adopción de nuevos procesos y resultados. La evaluación arroja también una valoración positiva de las contribuciones de SIGOB a los efectos del Programa Regional, aunque pone en evidencia la necesidad de mejorar los indicadores con los que se hace seguimiento al proyecto. La debilidad de los métodos de reporte sobre las contribuciones de SIGOB en áreas sustantivas no permite apreciar los aportes del proyecto en temas transversales.
5. **Un tema especial en el terreno de la efectividad es el potencial de aumentar las sinergias con otras iniciativas regionales y el hallazgo de una buena práctica de colaboración entre proyectos regionales que puede servir de referencia.** Ciertamente hay oportunidades de mejora en la búsqueda de sinergias entre SIGOB y otras iniciativas regionales, y se identificó una buena práctica en la alianza entre los proyectos regionales INFOSEGURA<sup>20</sup>-SIGOB como ejemplo de sinergias que contribuyen a aumentar el impacto de la cooperación del PNUD que pueden servir de referencia en la implementación de los ODS.
6. **Es opinión del evaluador que el Proyecto Regional SIGOB ha tenido un desempeño sobresaliente en términos de eficiencia tanto sobre los recursos del PNUD como sobre los recursos de las instituciones públicas.** Los recursos de SIGOB en el período 2014-15 provienen fundamentalmente de proyectos nacionales de implementación, es decir son ingresos por operaciones. Del total de recursos del proyecto, el Programa Regional aportó 1%, las Oficinas de Campo contribuyeron con 7% y las contrapartes con 92% del financiamiento de los PNI. El costo de operación de la unidad de coordinación del Proyecto Regional SIGOB se distribuyó entre los PNI de acuerdo con reglas internas de presupuesto. En consecuencia, desde la perspectiva del Programa Regional, los resultados y efectos atribuibles a SIGOB fueron réditos a inversiones en períodos anteriores que lograron la gestación del equipo de trabajo SIGOB en la forma de un Proyecto Regional. Las inversiones de las OC sirven usualmente como capital semilla para promover futuros proyectos. La eficiencia sobre la inversión de fondos de las contrapartes también es sobresaliente cuando se compara con las inversiones que hacen los gobiernos en otras herramientas de gestión. La modalidad de programación y ejecución presupuestaria de tipo “caja común” con la que trabaja SIGOB produce importantes eficiencias y economías de escala que beneficia a los PNI. El modelo de trabajo con un equipo regional regular permite una respuesta rápida y eficiente que las contrapartes y las OC consideran una ventaja comparativa.
7. **La sostenibilidad las intervenciones a nivel de los PNI-SIGOB es considerable en términos de durabilidad y apropiación nacional. La sostenibilidad de las intervenciones no está exenta de riesgos, en particular riesgos políticos por la naturaleza de las instituciones en las que actúa SIGOB.** Hay evidencia sólida de que los resultados alcanzados con las intervenciones del SIGOB (cambios en los

---

<sup>20</sup> Infosegura es un proyecto regional sobre seguridad ciudadana en países de Centro América y que también es parte del Programa Regional y del Clúster de Gobernabilidad y Paz del Hub-Panamá

métodos de gestión y uso de herramientas de información) han permanecido vigentes por mucho tiempo después de que se terminan las intervenciones. Como es de esperar, esto tiene variabilidad, por tipo de módulo y por características institucionales específicas.

8. **Por otro lado, la sostenibilidad del Proyecto Regional SIGOB como una iniciativa financiada exclusivamente a través de PNI tiene riesgos que deben ser atendidos.** El Proyecto Regional SIGOB ha sido capaz de desarrollar un ritmo de trabajo de casi 20 proyectos de implementación por año y desde 2014 adaptarse a un modelo de negocios 100% financiado a través de proyectos nacionales de implementación (sin aportaciones de PNUD). El evaluador encuentra al menos dos áreas de preocupación hacia el futuro. Primero, el manejo adecuado de riesgos financieros, administrativos y de gestión de liquidez para mantener la marcha de las operaciones de SIGOB. Segundo, las perspectivas de crecimiento dada la extensa trayectoria en América Latina y la necesidad de dar respuesta a cambios en la demanda de cooperación.
9. **El Proyecto Regional SIGOB es una herramienta potente para promover cambio institucional, aunque tiene un campo de actuación delimitado por las contrapartes.** El rol de SIGOB es fortalecer capacidades institucionales para actuar en distintos ámbitos (oír voz de ciudadanos, hacer realidad los planes de desarrollo, mejorar la trazabilidad de la información para mayor transparencia interna y externa, prestar información para rendición de cuentas), el uso de esas capacidades depende de las prioridades e interés de las instituciones públicas. SIGOB puede promover (abogar por) temas priorizados por el PNUD en contextos institucionales, pero la contribución fundamental de SIGOB no es en el diseño sino en la implementación de políticas.
10. **SIGOB es un producto de alto grado de madurez lo cual le convierte en un valioso recurso de Cooperación Sur-Sur intra e interregional, particularmente para países de menor desarrollo institucional (en la región), y en situación de fragilidad o de post-conflicto (en el contexto del Programa Global).** La experiencia acumulada para el fortalecimiento de capacidades del SIGOB, ha permitido el inicio de actividades de Cooperación Sur-Sur inter-regional, 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/u organizaciones fuera de América Latina y el Caribe.
11. **La implementación de los ODS representa una importante oportunidad para el PNUD capitalizar las fortalezas de SIGOB** en nuevos retos de desarrollo y es un campo en el que las Oficinas de Campo tienen grandes expectativas, incluso se articuló una demanda por SIGOB 2.0.
12. **Las lecciones aprendidas sugieren que hay cuatro fundamentos del modelo de trabajo que le han permitido a SIGOB desarrollar ventajas comparativas en el campo de la asistencia técnica en gobernabilidad: el armado del equipo de trabajo, el modelo de caja común entre proyectos, el portafolio de módulos y el enfoque de intervenciones rápidas.** Esos fundamentos son el respaldo de las ventajas comparativas como la capacidad de respuesta rápida, la agilidad en diagnóstico e implementación, la calidad de los sistemas, y la adaptabilidad de las



metodologías, entre otras.

## RECOMENDACIONES

El último eslabón de este proceso de evaluación es ofrecer recomendaciones para la segunda mitad del período de programación (2016-17) y para el nuevo ciclo de programación que se inicie en 2017. Dado los hallazgos de la evaluación y las expectativas que hay sobre la continuidad de SIGOB, **el reto para el PNUD es mejorar el proyecto y al mismo tiempo preservar los fundamentos del modelo de trabajo que le han permitido a SIGOB desarrollar ventajas comparativas importantes en el campo de la asistencia técnica en gobernabilidad.** Se ha hecho un esfuerzo para que sean recomendaciones factibles sobre acciones o decisiones a tomar y estrictamente vinculadas a los hallazgos y conclusiones de la evaluación. Las recomendaciones están ordenadas desde las más inmediatas (que podrían implementarse en los próximos meses) a las más distantes (que podrían implementarse en el próximo período de programación). Se estima que algunas de estas recomendaciones se pueden implementar con poca inversión de tiempo o recursos, mientras que otras van a requerir inversión de esfuerzos, tiempos de maduración y estrategias de financiamiento.

1. **Reformular el Marco de Resultados para mejorar la medición de las contribuciones a los efectos esperados del Programa Regional a nivel de capacidades institucionales fortalecidas y el reporte de contribuciones en temas sustantivos para dar respuesta a demandas corporativas de reporte (regional, nacional) e informar sobre las actividades de innovación alrededor de los módulos.** Es opinión del evaluador que el nivel adecuado para evaluar la efectividad de SIGOB sería a nivel de los módulos individuales tomados como productos de conocimiento independientes. El foco debería ponerse en los módulos de mayor demanda que, según registros del período en evaluación son Metas, Centro de Gestión, Transdoc y Tre. Para elaborar ese marco debe también tenerse claro que las intervenciones SIGOB son parte de una estrategia de fortalecimiento de las capacidades de los altos niveles de la administración del Estado y por tanto distinguirse de la cooperación a través de asesoría en políticas o proyectos sustantivos. Se conoció de una prueba piloto interna del proyecto para incorporar descriptores referidos a los temas transversales en sus sistemas indicadores. Esta prueba piloto debería tener prioridad y difusión en el resto del período de programación.
2. **Mejorar el conocimiento sobre SIGOB entre los equipos regionales y nacionales para mejorar coordinación y efectividad del PNUD ya que aún existen muchos vacíos de información sobre SIGOB (“no se conoce todo lo que hace y cómo lo hace”).** Esto se considera una limitación fácil de superar y que debió ser atendida con anterioridad. Estrategias para mejorar el conocimiento de SIGOB podría incluir un programa sistemático de comunicación (contenidos y difusión), la adopción de procesos de trabajo colaborativo con equipos regionales y nacionales, y la participación del equipo del proyecto SIGOB en espacios corporativos.
3. **Desarrollar un mecanismo regular de seguimiento de los proyectos de implementación inspirado, por ejemplo, en la ficha de proyectos, que se actualice regularmente para facilitar los procesos de reporte (recomendación #1)**

**y también la difusión de logros ante audiencias apropiadas (en instituciones, OC, oficinas corporativas e interlocutores externos).** Este mecanismo de seguimiento de proyectos debe también facilitar el proceso de reporte a través de los canales corporativos como el sistema de “Project Management” que es el repositorio global de información de los proyectos del PNUD.

4. **Producir un documento de Teoría de Cambio adecuada para un proyecto del impacto y calado de SIGOB** que articule los fundamentos del enfoque y abra un espacio de discusión en el PNUD y con otros socios en el campo de la cooperación internacional.
5. **Invertir en el desarrollo de una aplicación SIGOB para apoyar la implementación de la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sustentables donde PNUD capitalice las fortalezas de SIGOB y se puedan explorar las sinergias en el marco del Programa Regional.** Este campo de los ODS puede otorgarle al SIGOB un campo muy fecundo de trabajo a través de módulos como el Sistema de Metas, los módulos de relaciones Gobierno-Sociedad o nuevos módulos. A nivel conceptual, este trabajo puede servir para fortalecer la medición de impacto de los proyectos e iniciativas que se gestionan a través de las herramientas SIGOB y que pueden beneficiar los módulos existentes. El marco de los ODS puede ser también un ámbito para explorar y capitalizar las sinergias entre SIGOB y los otros componentes del Programa Regional en las áreas de Gobernabilidad y Paz, Desarrollo Sostenible y Genero.
6. **Mejorar los mecanismos de trabajo con las Oficinas de Campo con atención a la coordinación durante implementación, el retorno institucional de la colaboración entre la OC y el Proyecto Regional, y la información para los reportes corporativos.** Esto se puede lograr (1) estrechando la colaboración con el Equipo de Apoyo a Países que tienen contacto regular con las OC, (2) acordando con las autoridades de las OC un agenda de objetivos estratégicos a lograr en el marco de los PNI, (3) incorporando en la metodología de implementación un programa de reuniones periódicas con las OC y (4) fortaleciendo las prácticas de intercambio de información sobre los PNI con las OC por ejemplo a través de entregas regulares de información u otros mecanismos.
7. **Comisionar evaluaciones de impacto de los módulos con mayor demanda con el objeto de dimensionar sus contribuciones, conocer los usos e impactos que los módulos producen, identificar oportunidades de ampliar sus funcionalidades y estructurar una propuesta consistente con la nueva TOC.** Este primer grupo de módulos debería incluir el Sistema de metas, Centro de Gestión, TRANSDOC, TRE y SIMAT.
8. **A futuro, invertir en innovación y desarrollo de la oferta corporativa del SIGOB para ofrecer aplicaciones en otros ámbitos del Estado con sistemas que mejoren las interrelaciones e impactos en temas de interés de los gobiernos por ejemplo en áreas de gestión presupuestaria, información y tramite de Leyes y Reglamentos (ejecutivo-legislativo); fortalecimiento de las relaciones y participación de la sociedad civil; coordinación de partes interesadas abogacía; rendición de cuentas y voz; incorporar el SIGOB a los proyectos y servicios de asistencia técnica del PNUD, procurando sinergias con otras esferas del Estado y donantes.**

9. **Hacer seguimiento del funcionamiento del nuevo régimen de contrataciones que buscan afectar positivamente al equipo SIGOB para preservar capacidades y conocimientos que son la base de la asistencia técnica que presta.** Este nuevo régimen de contrataciones se implementó desde mediados de 2015 y fue resultado de la colaboración del Clúster A y la Gerencia de Operaciones del Hub Regional.
10. **Revisar y repensar el modelo de innovación para permitir mayor participación de actores en los países en el proceso de desarrollo de nuevos productos a través de una red mucho más dinámica y con mejores capacidades.** La apreciación es que una red de trabajo más amplia y con mayores capacidades de innovación puede hacer a SIGOB más potente, y también puede apoyar una apropiación más profunda de los productos. Esto requiere estrechar vínculos y formar capacidades en todos los nodos de la Red SIGOB.
11. **Potenciar las actividades de intercambio de experiencias, capacitación pública y producción de conocimiento de uso público a través de la red de colaboración entre proyectos nacionales y buscando la colaboración con universidades y centros de pensamiento.** Al menos en una forma modesta es factible adoptar esta recomendación en el lapso que falta de este ciclo de programación.
12. **Explorar opciones de movilización de fondos de fuentes diferentes a los proyectos de implementación, por ejemplo, de fuentes tradicionales de cooperación internacional para potenciar el proyecto. SIGOB ha mostrado sostenibilidad con el nivel actual de actividad y el nivel actual de retorno institucional, y se han hecho esfuerzos por regularizar desajustes en los flujos financieros. Sin embargo, SIGOB podría dar mucho más al PNUD, pero no con el modelo de financiamiento actual. Parece inviable que las actividades de gestión de conocimiento (evaluaciones, innovaciones), difusión y cooperación sur-sur se financien con aportaciones de PNI. Se recomienda desarrollar una adecuada política de alianzas y/o asociación por ejemplo con donantes bilaterales, banca de desarrollo y fundaciones (BID, CAF, Banco Mundial, BCIE, entre otros), y con otras agencias del sistema interesadas en los ODS, es a nuestro juicio, la vía prioritaria a explorar para el largo plazo, junto con otras medidas a ser adoptadas en la fase de transición del proyecto actual hacia un modelo de programa regional con apoyo multilateral, que mantenga y fortalezca las capacidades de gestión que le han funcionado hasta ahora, y con nuevas capacidades para mejorar la efectividad de la cooperación.**
13. **Abordar los problemas de identificación de SIGOB con el PNUD a través de estrategias de comunicaciones (externas) y de gestión de conocimiento (internas).** Otros mecanismos podrían incluir formar capacidades en todos los nodos de la Red SIGOB.
14. **Revisar los arreglos financieros entre las OC y el proyecto regional.** Dada la estructura de financiamiento de SIGOB (100% a través de proyecto de implementación financiados por contrapartes), las demoras en el pago de las contribuciones de los gobiernos aunado a las normas de contratación del PNUD generan desfases en los flujos financieras.
15. **Mejorar la coordinación entre iniciativas regionales en temas sustantivos y de movilización de recursos.**

16. **Para el próximo período de programación se deben tomar decisiones de fondo sobre el modelo de negocios del proyecto en términos de su estructura de financiamiento, las reglas de contratación, los requerimientos de flujo de caja y las perspectivas de sostener el nivel de operaciones actual. El reto es cómo hacer una reingeniería administrativa y financiera que no comprometa la oferta SIGOB que se ha mostrado es relevante para el Programa Regional y en la que confían las OC y contrapartes de la región.** Esta consultoría no tiene en sus TDR el mandato de hacer una propuesta al respecto, sin embargo, los hallazgos de la evaluación sugieren que el PNUD debe encontrar una solución que garantice la permanencia y expansión de SIGOB para contribuir a los impactos de largo plazo que busca el PNUD y sin devenir en la mercantilización de los servicios de asistencia técnica o socavar la capacidad de prestar servicios de calidad erosionando el equipo SIGOB.

# ANEXOS

## Marco de resultados y recursos del Proyecto Regional SIGOB<sup>21</sup>

<b>Área de resultado del Programa Regional (RPD):</b> 2. Citizen expectations for voice, effective development, the rule of law and accountability are met by stronger systems of democratic governance (SP outcome 2)			
<b>Efecto esperado del Programa Regional (RPD):</b> 2.1. Institutional capacities and mechanism for formulating and implementing inclusive public policies enhanced in executive and legislative bodies –at national and sub-national level- for improved participation, representation and accountability (Regional Product)			
<b>Indicador de resultado del Programa Regional (RPD):</b> 2.1. Level of trust in democracy and key democratic institutions (executive, legislative, judicial, electoral and law-enforcement institutions) measured in opinion polls (Regional indicator)			
<b>Estrategia de Alianzas:</b> Instituciones de gobierno de ALC, RCs, COs, BDP, BCPR, UNDP Global Center for Excellence in Public Service, RBx, entre otros			
<b>Responsible party:</b> RBLAC-RSC Panamá			
<b>Título del Proyecto, y ATLAS Award ID</b> SIGOB –Fortalecimiento de las capacidades de gestión para la gobernabilidad democrática, Award 00077975 / Project ID 00088493			
RESULTADOS	OBJETIVOS al 2017	ACTIVIDADES	INSUMOS
<p><b>RESULTADO:</b>  <b>CAPACIDADES DE GESTIÓN DE LA ALTA DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES PÚBLICAS FORTALECIDAS.</b>                      Fortalecimiento de la transparencia, coordinación y efectividad de las instituciones de gobierno del Ejecutivo nacional, sub-nacional, local y descentralizada, instituciones de gobierno de otras ramas del Estado y de organismos de integración internacional que contribuyen al desarrollo humano y la erradicación de la pobreza y la desigualdad.</p> <p><b>Indicadores:</b>  <b>Indicadores actividad 1:</b>                      1.5 Número de instituciones con sistemas SIGOB una vez finalizada la implementación y el número de módulos en operación, total y desagregado por país y por tipo de institución (total acumulado)                      1.6 Número de instituciones en las que se implementaron sistemas SIGOB a lo</p>	<p>1.1. Crecimiento de 20% en el número de instituciones que tienen sistemas SIGOB en funcionamiento<sup>23</sup> y el número de módulos SIGOB en operación, en 14 países de ALC.                      1.2. Total de implementaciones en 35 instituciones (incluye actualizaciones)                      1.3. En 12/2017 están disponibles 14 de módulos para gestión pública (portafolio de productos de desarrollo)                      1.4. En 12/2017 14 módulos (todo el portafolio) estarán actualizados y adecuados a las nuevas tecnologías de información (versiones de módulos existentes).</p> <p>2.1. Para 12/2017, 4 instituciones y 4 países fuera de ALC se han beneficiado de actividades de Cooperación Sur-Sur a través de SIGOB.</p> <p>3.1. Para 2017, al menos el 50% de las autoridades con las que se trabajó en el período tenía una evaluación positiva de los resultados (satisfacción) y existían evidencias narrativas de impacto.</p>	<p><b>Resultado Actividad 1</b>                      Desarrollo de capacidades institucionales para mejorar efectividad de la gestión pública y capacidad de dar respuesta a las demandas y expectativas de los ciudadanos a través de servicios de asistencia técnica, desarrollo colaborativos de soluciones, implementación de sistemas y formación de funcionarios públicos de América Latina y el Caribe.</p> <p><b>Actividad 1.1</b>                      Trabajo colaborativo con instituciones públicas para producir cambios en los métodos, procesos y sistemas de gestión a través de <u>implementación y adaptación</u> de módulos del portafolio SIGOB de productos de desarrollo.</p> <p><b>Actividad 1.2:</b>                      Actividades de soporte metodológico e instrumental, discusión y <u>seguimiento de la red instituciones usuarias</u> de módulos SIGOB.</p> <p><b>Actividad 1.3:</b>                      Innovación y desarrollo de <u>nuevos módulos</u> para el portafolio SIGOB de productos de desarrollo que sistematizan conocimiento basado en experiencia práctica y fruto de la colaboración con contrapartes a lo largo de</p>	<p>Fixed Terms (61300)</p> <p>International Consultants (71200)</p> <p>National Consultants (72100)</p> <p>Contractual Services (72100)</p> <p>Travel &amp; DSA (71600)</p> <p>Training, workshops &amp; conferences. (75700)</p> <p>Publications (74200)</p>

<sup>21</sup> Tomado del Documento de Proyecto 2014-17

<sup>23</sup> Esta información será precisada en 2014 a través de un sondeo de instituciones usuarias.

<p>largo del año, en curso o terminadas, total y desagregado por país y por tipo de institución (incluye actualizaciones)</p> <p>1.7 Número de módulos para gestión pública disponibles (portafolio de productos de desarrollo)</p> <p>1.8 Número de módulos actualizados y adecuados a las nuevas tecnologías de información (versiones de módulos existentes).</p> <p><b>Indicadores actividad 2:</b></p> <p>2.2 Número de instituciones y países fuera de ALC con la que se realizan actividades de Cooperación Sur-Sur</p> <p><b>Indicadores actividad 3:</b></p> <p>3.6 Evaluación de las contrapartes (autoridades y funcionarios) sobre el cambio en los procesos de trabajo y evidencias narrativas de impacto después de haber concluido la implementación</p> <p>3.7 Número de personas entrenadas para la promoción e implementación del enfoque SIGOB.</p> <p>3.8 Número de materiales, escritos o multimedia, para la disseminación y promoción del enfoque SIGOB.</p> <p>3.9 Número de actividades de entrenamiento en el enfoque SIGOB de gestión pública.</p> <p>3.10 Número de actividad de difusión en que participan miembros del equipo SIGOB (seminarios, conferencias, etc)</p> <p><b>Indicadores actividad 4:</b></p> <p>5. Número de OC asistidas.</p> <p>6. Número de propuestas técnicas que se preparan a solicitud de las OC para apoyar las negociaciones de proyectos nacionales SIGOB.</p> <p>7. Número de convenios de implementación aprobados en el período</p>	<p>3.2. Para 12/2017, 60 personas entrenadas para la promoción e implementación del enfoque SIGOB.</p> <p>3.3. Nuevo set de materiales, escritos y multimedia, para la disseminación y promoción del enfoque SIGOB disponibles (página web, fichas para cada producto, al menos 10 videos, documentos de difusión y 3 presentaciones)</p> <p>3.4. Un total de 8 actividades de entrenamiento en el enfoque SIGOB de gestión pública entre 2014 y 2017 (2 cada año).</p> <p>3.5. Un total de 8 actividades de difusión del enfoque SIGOB de gestión pública entre 2014 y 2017 (2 cada año).</p> <p>4.1. En el período 2014-2017, 12 OC asistidas en ALC.</p> <p>4.2. En el período 2014-2017 se prepararán al menos 60 propuestas técnicas para apoyar las negociaciones de la OC con sus contrapartes.</p> <p>4.3. En el período 2014-2017 se aprobarán 28 convenios.</p>	<p>las distintas fases de innovación (<i>brainstorming</i>, ensayos, análisis de problemas, pruebas piloto, etc).</p> <p><b>Actividad 1.4:</b> Innovación, actualización y adaptación permanente de los módulos en el portafolio SIGOB de productos de desarrollo en respuesta a las solicitudes, demandas, reclamos y sugerencias de los usuarios, y a las nuevas tecnologías de información.</p> <p><b>Resultado actividad 2</b> Fortalecimiento de la colaboración inter-regional y desarrollo de capacidades de gestión a través de Actividades de Cooperación Sur-Sur inter-regional, 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.</p> <p><b>Actividad 2.1:</b> Reuniones remotas, talleres y misiones técnicas</p> <p><b>Actividad 2.2:</b> Trabajo colaborativo con OC e instituciones públicas fuera de América para producir cambios en los métodos, procesos y sistemas de gestión a través de <u>implementación y adaptación</u> de módulos del portafolio SIGOB de productos de desarrollo.</p> <p><b>Resultado actividad 3</b> Evaluación de contrapartes para... Desarrollo de capacidades para el monitoreo del impacto y para la promoción e implementación del enfoque SIGOB de gestión pública.</p> <p><b>Actividad 3.1:</b> Programa de monitoreo de opiniones de contrapartes (autoridades y funcionarios) sobre el cambio en los procesos de trabajo, recopilación de evidencias y mantenimiento de bases de datos de resultados.</p> <p><b>Actividad 3.2:</b></p>	<p>Miscellaneous (74500)</p>
---	---	---	----------------------------------

<p><b>Línea de Base:</b>  PNUD/DRALC-SIGOB tiene actualmente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Entre 40 y 70 instituciones tienen sistemas SIGOB en funcionamiento<sup>22</sup> y entre 150 y 180 módulos SIGOB en operación, en 14 países de ALC para el año 2013.</li> <li>1.2 En 2013 se hicieron trabajos de implementación en 20 instituciones, se terminaron 8 de ellas (incluye actualizaciones)</li> <li>1.3 En 12/2013 están disponibles 11 de módulos para gestión pública (portafolio de productos de desarrollo)</li> <li>1.4 En el año 2013, 7 módulos se actualizaron y adecuaron a las nuevas tecnologías de información (versiones de módulos existentes).</li>   <li>2.1 3 instituciones y 3 países fuera de ALC con la que se realizan actividades de Cooperación Sur-Sur en el año 2013</li>   <li>3.1 Línea de base por definir</li> <li>3.2 45 personas entrenadas para la promoción e implementación del enfoque SIGOB.</li> <li>3.3 12 materiales, escritos o multimedia, para la disseminación y promoción del enfoque SIGOB disponibles (Páginas WEB, Fichas, 5 videos, 3 documentos y 2 presentaciones)</li> <li>3.4 En 2013 se realizaron 3 actividades de entrenamiento en el enfoque SIGOB.</li> <li>3.5 En 2013 se realizó una actividad de difusión SIGOB</li>   <li>4.1 12 OC asistidas en 2013, 10 en ALC.</li> <li>4.2 En 2013 se entregaron 25 propuestas técnicas para la implementación de módulo SIGOB en instituciones públicas.</li> <li>4.3 En 2013 se aprobaron 6 convenios.</li> </ol>		<p>Talleres de capacitación para funcionarios PNUD y/o expertos, entrenamiento y <i>coaching</i> para nuevos especialistas de implementación</p> <p><b>Actividad 3.3:</b>  Documentación y sistematización de experiencias a través de casos, narrativas, entrevistas, análisis estadístico y otros métodos de gestión de conocimientos.</p> <p><b>Actividad 3.4:</b>  Participación en seminarios, eventos, facilitación de misiones de intercambio y otros mecanismos para intercambiar experiencias y promover la CSS.</p> <p><b>Resultado actividad 4:</b>  Apoyo a los RC/RRs y las OC en el posicionamiento y desarrollo de alianzas con contrapartes, desarrollo de programación sustantiva, y movilización de recursos.</p> <p><b>Actividad 4.1</b>  Preparación de propuestas técnicas (evaluación/recomendaciones) a solicitud de las OC para apoyar las negociaciones de proyectos nacionales de implementación SIGOB.</p>	
---	--	---	--

<sup>22</sup> Esta información será precisada en 2014 a través de un sondeo de instituciones usuarias.



## Matriz de Evaluación<sup>24</sup>

MATRIZ DE EVALUACION					
Criterios de Evaluación	Preguntas de Evaluación	Indicadores de desempeño	Fuentes de datos	Métodos e instrumentos de recolección de datos	Métodos de análisis de datos
<b>RELEVANCIA</b>	¿En qué medida la Oferta Corporativa del SIGOB responde a los retos de gestión a los que se enfrenta la alta dirección de los Gobiernos de la Región?. (Gobernabilidad Democrática, Resiliencia, Teoría de Cambio)	- Programas de FGG - Solicitudes de asistencia técnica - Proyectos en operación 2014-15 - Perfil de las instituciones que solicitan cooperación	- Proyecto Regional SIGOB - Oficina de campo	- Entrevistas - Cuestionarios - Observación directa	- Análisis cualitativo - Triangulación
	¿En qué medida el Proyecto Regional SIGOB apoya la realización de los Planes Estratégicos del PNUD en la Región?	- Proyecto Regional SIGOB: resultados esperados - Proy Nac resultados esperados - Tipos de intervención - Ambitos de intervención - Nivel de penetración en la gestión - Modelos de gestión en operación vs SIGOB	- SIGOB - Hub Regional - Oficinas de Campo del UNDP - Proyectos Nacionales	- Entrevistas - Cuestionarios - Observación directa	- Análisis cualitativo - Triangulación
	¿En qué medida el SIGOB ha sido un instrumento de apoyo para las Oficinas de Campo del PNUD en la implementación de los CPDs acordados con los Gobiernos?	- CPDs - Tipos de intervención - Ambitos de intervención - Nivel de penetración en la gestión - Se nombra al SIGOB o sus productos?	- SIGOB - Hub Regional - Oficinas de Campo del UNDP - Proyectos Nacionales	- Entrevistas abiertas - Cuestionarios - Observación directa	- Análisis cualitativo - Triangulación
<b>EFFECTIVIDAD</b>	¿Hasta qué punto el proyecto regional SIGOB ha contribuido a que las instituciones beneficiarias hayan sido capaces de realizar un cambio efectivo en los ámbitos de su gestión?	- Informes de los beneficiarios - Informes de las Oficinas de Campo	- Documentos referenciales - Entrevistas a funcionarios nacionales y de la OC del PNUD	- Entrevistas - Cuestionarios - Observación directa - Encuesta	- Análisis estadístico - Triangulación: validacion y documentos
	¿En qué medida el SIGOB ha efectuado sinergias con diferentes iniciativas del PNUD, dentro y fuera de su cluster y con temas transversales como los de Igualdad de Genero, DDHH y Medio Ambiente?.	- Proyectos e instituciones asociadas - Incorporación de otras iniciativas en curso (Sistemas existentes)	- Documentos referenciales - Entrevistas a funcionarios nacionales y de la OC del PNUD	- Entrevistas - Cuestionarios - Observación directa - Encuesta	- Análisis estadístico - Triangulación: validacion y documentos
	¿En qué medida los proyectos nacionales implementados por el SIGOB han alcanzado los efectos buscados?	- Grado de satisfacción del cliente interno	- Documentos referenciales - Entrevistas a funcionarios nacionales y de la OC del PNUD	- Entrevistas - Cuestionarios - Observación directa - Encuesta	- Análisis estadístico - Triangulación: validacion y documentos
<b>EFICIENCIA</b>	¿Hasta qué punto los insumos y recursos de los PNI han sido convertidos en resultados de forma económica?	- Presupuestos iniciales y productos concluidos	- Presupuestos de los Proyectos Nacionales	- Entrevistas - Cuestionarios - Observación directa - Encuesta	- Análisis estadístico - Triangulación: validacion y documentos
	¿En qué medida el Modelo de Gestión del SIGOB permitió que se produzcan los efectos esperados?	- PN implementados x sistemas - Modalidad de Implementacion - Presupuestos en sistemas frente a otras soluciones	- Presupuestos de los Proyectos Nacionales	- Entrevistas - Cuestionarios - Observación directa - Encuesta	- Análisis estadístico - Triangulación: validacion y documentos
	¿Cuál es el efecto sobre la eficiencia del Proyecto Regional SIGOB que producen los procedimientos administrativos del PNUD?	- Existencia de un sistema ad-hoc	- Documentos referenciales - Entrevistas a funcionarios nacionales y de la OC del PNUD	- Entrevistas - Cuestionarios - Observación directa - Encuesta	- Análisis estadístico - Triangulación: validacion y documentos
	¿Han sido adecuados los mecanismos de seguimiento y evaluación para monitorear el progreso del Proyecto Regional SIGOB?	- Tiempos de contratación - Tiempos de desembolsos	- Documentos referenciales - Entrevistas a funcionarios nacionales y de la OC del PNUD	- Entrevistas - Cuestionarios - Observación directa - Encuesta	- Análisis estadístico - Triangulación: validacion y documentos
<b>SOSTENIBILIDAD</b>	¿Considera que el modelo de (auto) financiamiento del proyecto regional SIGOB, es sostenible en el marco de acción y crecimiento que detenta?.	- Estabilidad del personal - Institucionalización de los Sistemas y métodos de trabajo	- Estado de avance de los PrN - Marco normativo	- Entrevistas - Cuestionarios - Observación directa - Encuesta	- Análisis estadístico - Triangulación: validacion y documentos
	¿Considera adecuada para la sostenibilidad de los Sistemas desarrollados en los Proyectos de Implementacion Nacional la apropiación de los productos y resultados existente en las instituciones receptoras?	- Fuentes y usos de los recursos	- Presupuestos de los PN - Proyectos asociados	- Entrevistas - Cuestionarios - Observación directa - Encuesta	- Análisis estadístico - Triangulación: validacion y documentos
<b>DESEMPEÑO GLOBAL</b>	¿Qué ha funcionado particularmente bien y puede ser considerado para la gestión del proyecto a partir de 2016?	- Recursos técnicos y humanos comprometidos - Grado de cohesión de los equipos de trabajo - otros	- Documentos referenciales - Entrevistas a funcionarios nacionales y de la OC del PNUD	- Entrevistas - Cuestionarios - Observación directa - Encuesta	- Análisis estadístico - Triangulación: validacion y documentos
	¿Cuales considera son las ventajas competitivas del SIGOB frente al entorno en el que actúa?	- Recursos técnicos y humanos comprometidos - Grado de cohesión de los equipos de trabajo - otros	- Documentos referenciales - Entrevistas a funcionarios nacionales y de la OC del PNUD	- Entrevistas - Cuestionarios - Observación directa - Encuesta	
	¿Han recibido alguna expresión de inconformidad de parte de las Instituciones receptoras de la AT acerca del trabajo del SIGOB?	- Grado de satisfacción del cliente interno	- Documentos referenciales - Entrevistas a funcionarios nacionales y de la OC del PNUD - Encuesta a los Proyectos nacionales	- Entrevistas - Cuestionarios - Observación directa - Encuesta	- Análisis estadístico - Triangulación: validacion y documentos

## **Documentos consultados**

UNDP-SIGOB, Documento de Proyecto Regional 2014-2017 (diciembre 2013)

UNDP-SIGOB, Revisión Sustantiva 2015 (diciembre 2014)

UNDP, Evaluación del Programa Regional 2008-2013 Sección Gobernabilidad

UNDP, Evaluación Proyecto Regional SIGOB 2007

UNDP, Evaluación Proyecto Regional SIGOB 1999

UNDP-SIGOB, Informes Anuales 2014 y 2015

UNDP-SIGOB, Planes de Trabajo Anual del Award 00077975

UNDP, Extensiones DIM 2014 y 2015

## **Lista de personas entrevistadas**

### **Autoridades institucionales (5)**

Carlos Blandón  
Luis Henry Molina  
Olga Robles  
Rafael Germosen, Contralor General R.D.  
Zoraima Cuello

### **Autoridades y oficiales de Oficinas de Campo (7 + 7)**

Anyarlene Berges  
Fernando Hiraldo (DRR)  
Fernando Pachano  
Marcela Smutt  
Laura Rivera  
Martín Santiago (CR/RR)  
Valerie Julliand (CR/RR)

Además respondieron la encuesta los puntos focales de gobernabilidad en:

Argentina (Mercedes Ansotegui)  
Brasil (Erica Massimo Machado)  
Guatemala (Osvaldo Lapuente)  
México (Cristina Martin)  
Panamá (Patricia Pérez)  
Paraguay (Rocío Galiano Marés)  
Perú (Leonor Suarez)

### **Autoridades y oficiales del Programa Regional (8)**

Rebeca Arias  
Alfonso Fernández  
Gerardo Noto  
Gonzalo Guerra  
Marcela Smutt  
Maribel Landau  
Pablo Ruiz Hiebra  
Richard Barathe

### **Oficiales del Programa Global (BPPS) (1)**

José Cruz-Osorio

### **Agencias del Sistema de Naciones Unidas (1)**

Diego Recalde (FAO)

### **Equipo Proyecto Regional SIGOB (6)**

Miguel Cereceda  
Tomás Fantl  
Alejandro Genovesi  
María Eugenia Boza  
Oswaldo Montalvo  
Laura Ureña

### **Expertos en gestión pública (2)**

Andrea Nina (Ecuador)  
Daniel Badillo (Ecuador)