



América Latina y el Caribe

SIGOB

OFERTA CORPORATIVA DEL PNUD PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LOS CENTROS DE GOBIERNO

CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE METAS

PRESENTACION

Gracias por tomarse el tiempo de revisar la oferta corporativa del PNUD en materia de gestión de la alta dirección, o Centros de Gobierno, esperamos que la lectura de las principales características de estos módulos que abarcan distintas áreas de la conducción político-institucional, sea de utilidad. Siempre serán bienvenidas nuevas ideas y críticas, esta ha sido la forma con la cual SIGOB se ha hecho sostenible en el tiempo.

El SIGOB es un producto regional del PNUD para América Latina y el Caribe con productos globales, y su objetivo es fortalecer las capacidades de gestión de la alta dirección del Estado para generar y/o mantener las condiciones de gobernabilidad democrática, es así que consideramos que nuestros países no basta una buena gestión, sino que además desde aquí se debe propiciar los espacios de cooperación que hagan sostenible las políticas públicas en el tiempo.

El SIGOB se aplica en la esferas del Centro de Gobierno en el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, y el Poder Judicial, tanto a nivel central como sub nacional y local. El proyecto cuenta con una experiencia de más de 25 años en 20 países, ganada en el trabajo con 14 Presidencias, 6 Gobiernos Sub nacionales y 7 Gobiernos Locales, 4 Cortes Supremas, 2 Fiscalías, 2 Congresos de la República, 28 Ministerios y varias agencias públicas descentralizadas. Hay cerca de 15 mil funcionarios que trabajan en las redes de gestión del SIGOB en la región. El proyecto ha sido evaluado positivamente por entidades externas en los años 2006, 2007/8, en el 2012 y en el 2016.

No hay un modelo de gestión transportable de una realidad institucional a otra, por más que compartamos la misma lengua y similares rasgos culturales en la región, creemos que los problemas locales tienen soluciones locales, que es necesario capitalizar la experiencia nacional, y trabajar con las personas de las instituciones, sin generar unidades de ejecución distintas a ellas, es la única manera de desaprender y aprender, mejorar y generar creativamente nuevas soluciones a los complejos escenarios de gestión de las oficinas presidenciales y de primeros ministros y de altos funcionarios de alta dirección de las distintas esferas de trabajo del Estado. Por otro lado en estos años hemos aprendido a implementar las propuestas metodológicas e instrumentales de gestión, en la menor cantidad de tiempo posible, de manera que el acompañamiento se convierta en el verdadero espacio del trabajo de la asistencia técnica que brinda el equipo del PNUD-SIGOB.

Por estas razones afirmamos que las propuestas de trabajo del SIGOB apelan permanentemente al conocimiento y experiencia nacional, y al de las redes de instituciones que utilizan sus métodos e instrumentos.

ENFOQUE

Para el SIGOB la gobernabilidad es un método de interacción político-institucional entre el centro de gobierno con: el cuerpo del poder ejecutivo, los otros poderes del Estado, y con una amplia gama de representaciones de la sociedad civil nacional e internacional. El método tiene como propósito lograr los suficientes niveles de asociatividad intra e interinstitucionales que requieren las transformaciones que son necesarias para el desarrollo sostenible, tal cual ha sido expresado en la agenda 2030.

En el estadio de construcción de la institucionalidad democrática en la cual se encuentran nuestros países los actores, incluso los estatales, trabajan bajo premisas, agendas, intereses y aún procedimientos técnicos, y formas de expresión de sus percepciones y demandas diferentes, más aún en estos últimos años en donde al costado de un importante crecimiento económico en la región, coexisten igualmente importantes niveles de desigualdad. Situación compleja que va configurando una inercia de gestión que muchas veces esteriliza la certidumbre de la implementación de políticas públicas e imposibilita los acuerdos necesarios para lograrlos. La capacidad para articular la acción entre actores de manera coherente y consistente en torno a la agenda de transformación, es la única función distintiva de la alta dirección, para ello la información, los métodos e instrumentos que utilizan deben ser permanentemente revisados en función de sus resultados.

Con el objetivo de atender este requerimiento, el SIGOB ha ido renovando sus propuestas de manera permanente, y las mismas otra vez se ajustan a las realidades y circunstancias nacionales.

Un módulo o sistema del SIGOB es a su vez un producto que integra de manera sistémica: a). un enfoque de gestión; b). propuestas y capacidades de adaptación y desarrollo de procedimientos de trabajo; c). instrumentos informáticos que crecen y aprenden de aplicación a aplicación; y d). un mecanismo de implementación ad-hoc, basado en la experiencia institucional.

Para más información por favor contactarse directamente con cualquier oficina del PNUD de la región en el área de Gobernabilidad, o con nuestra oficina en el Hub regional del PNUD en Panamá, o bien visítenos en nuestra pagina web www.sigob.org.

SISTEMA DE METAS

El Sistema METAS-SIGOB es un método de trabajo para asegurar el logro de metas y conseguir resultados sobre el mejoramiento o creación de Servicios Públicos. El Sistema reúne elementos que tienen una estrecha correlación entre sus funciones y características para dicho propósito. Estos elementos son: un enfoque de gobernabilidad del proceso de gestión por resultados; la propuesta de un proceso de trabajo intra e interinstitucionales que asegure la participación de los directamente responsables en que la Meta se logre, a partir del cual se arma una red de gestión de comunicaciones organizadas dichos participantes; un soporte instrumental que concreta las operaciones de registro, comunicaciones y almacenamiento de la información del flujo procesal; y finalmente, el proceso de implementación gradual del sistema, diseñado como producto de la experiencia en varias implementaciones y que propone un procedimiento de apropiación progresiva de la institución y predispone a la misma para su orientación hacia el trabajo por resultados.

1. CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE METAS

ENFOQUE

El sistema **METAS-SIGOB** es una propuesta de organización y soporte de las actividades institucionales orientada al logro de productos (Bienes-Servicios) institucionales que una vez consumidos por ciudadanos e instituciones derivan en resultados e impactos.

El Sistema de **METAS-SIGOB** trabaja sobre aquellos productos públicos que hayan de tener mayor impacto entre las prioridades de la Jefatura Gubernamental, ya que lo que se pretende con él es dotarlos mediante el uso del sistema de la gobernabilidad necesaria para que se consigan los fines programados.

El sector público puede ser observado como un conjunto de organizaciones orientadas a producir productos - bienes y servicios – que son demandados o consumidos por la población, satisfaciendo así necesidades individuales y sociales. Así, la gestión se debe concentrarse en una estrategia programática y de gestión que permita el logro de dichos productos y una evaluación de sus resultados.

Estos productos cuando no existen se generan a partir de programas de acción gubernamentales (proyectos, proyectos de inversión u acciones), cuando existen y hay que mejorarlos igualmente se programan y gestionan programas de acción gubernamental. En este caso Proyectos.

A partir de la identificación de los programas de mayor prioridad se inicia el trabajo del Sistema de **METAS-SIGOB**, organizando para el logro de los objetivos del proyectos un mecanismo de gestión interinstitucional entre todas aquellas competencias que estén directamente vinculadas al logro de las Metas Intermedias para concretar el producto, procurando eliminar cualquier intermediación burocrática innecesaria.



EL PROCESO DE TRABAJO DE METAS-SIGOB

El proceso de trabajo que propone **METAS-SIGOB** se divide en dos fases, en la primera de *Programación Inicial* se definen las rutas críticas que han de seguir los programas de acción gubernamental (proyectos de inversión, proyectos o acciones) destacando los hechos claves (hitos) relevantes, alrededor de los cuales se generará un seguimiento dedicado para su logro, a estos hitos se les denomina “Hitos o Metas Intermedias”. Para cada Hito Intermedio será necesario programar responsables, riesgos, localizaciones, actores, acciones comunicacionales, etc. Con la finalidad de obtener del ejercicio de programación del grupo de prioridades, distintos cortes transversales que sirvan de insumo a trabajos de orden técnico, comunicacional y político.

La segunda fase del trabajo esta orientada a la gestión cotidiana del logro de los hitos intermedios del logro de la Metas (nuevo servicio, mejoramiento de uno existente, obra pública, proyecto de ley, etc.) previamente programada, que es en donde se realiza el proceso de trabajo que se describe a continuación

El proceso de trabajo de base, que se adapta en cada caso, tiene el siguiente esquema:

Día 1: Responsables del Proyecto terminan su monitoreo semanal y registran el avance de sus Metas Intermedias, releva y registra alertas y/o restricciones que impidan el cumplimiento de las mismas, este cúmulo de datos genera información para la toma de decisión de la Mesa de Metas.

Día 2: El Comité de Metas trata aquellos problemas que hayan llegado a sus despachos, para tomar acción sobre ellos, asimismo propicia sinergias para resolver problemas entre todos los directores presentes. En nuestra experiencia hemos observado que frente a problemas financieros se han encontrado soluciones administrativas, a problemas políticos soluciones comunicacionales, a problemas administrativos soluciones políticas, etc. Por ello la competencia funcional de los miembros del Comité de Mesa es importante, allí deben sentarse quienes tienen atribuciones decisionales sobre los recursos: humanos, administrativos, financieros, comunicacionales, legales y políticos.

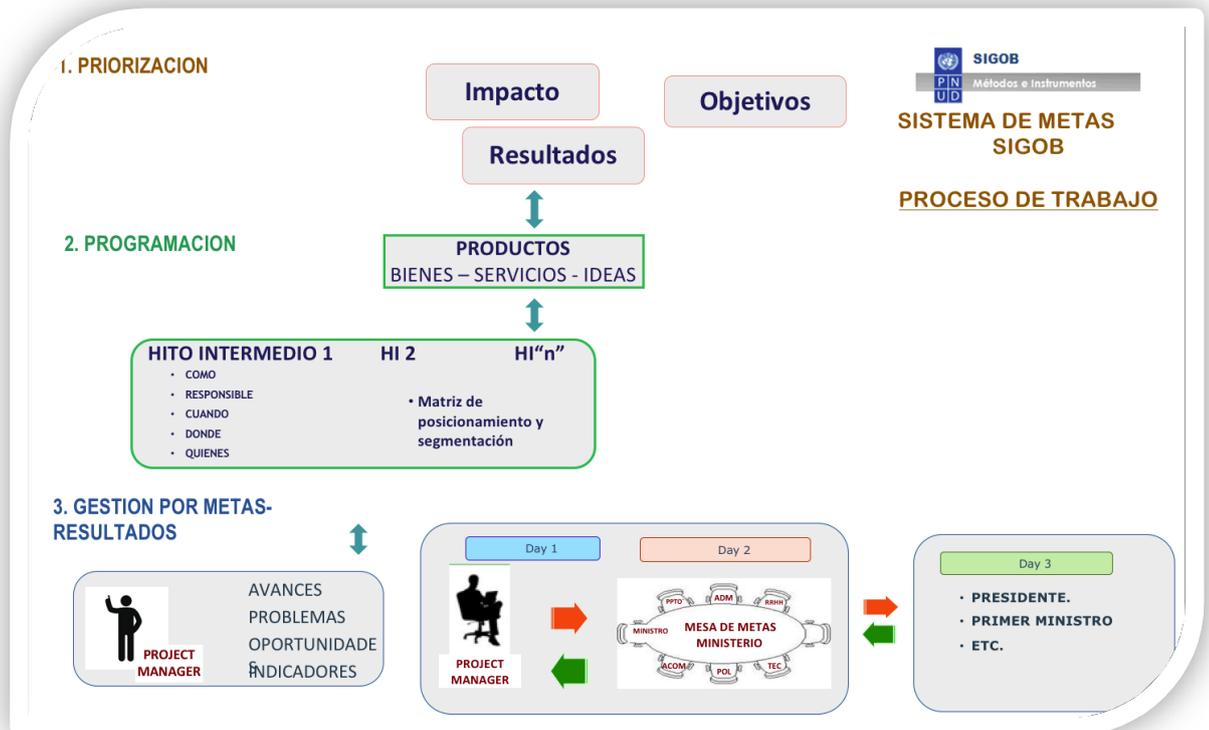
Día 3: Este día la información llega al Centro de Gobierno para:

- § Tomar acciones técnico-administrativas y jurídicas que sólo a esa competencia constitucional pertenecen (Presidente, Primer Ministro, etc);
- § Recrear el discurso político acerca del avance de las Metas (promesas y compromisos);
- § Decidir acerca de acciones comunicacionales que coadyuven en el logro de la Meta.



En el proceso de trabajo se ha previsto distinto tipo de soportes, reuniones de trabajo, registros instrumentales, mecanismos automáticos de transmisión de información y reportes de observación para determinados momentos del proceso

A continuación un esquema representativo del proceso:



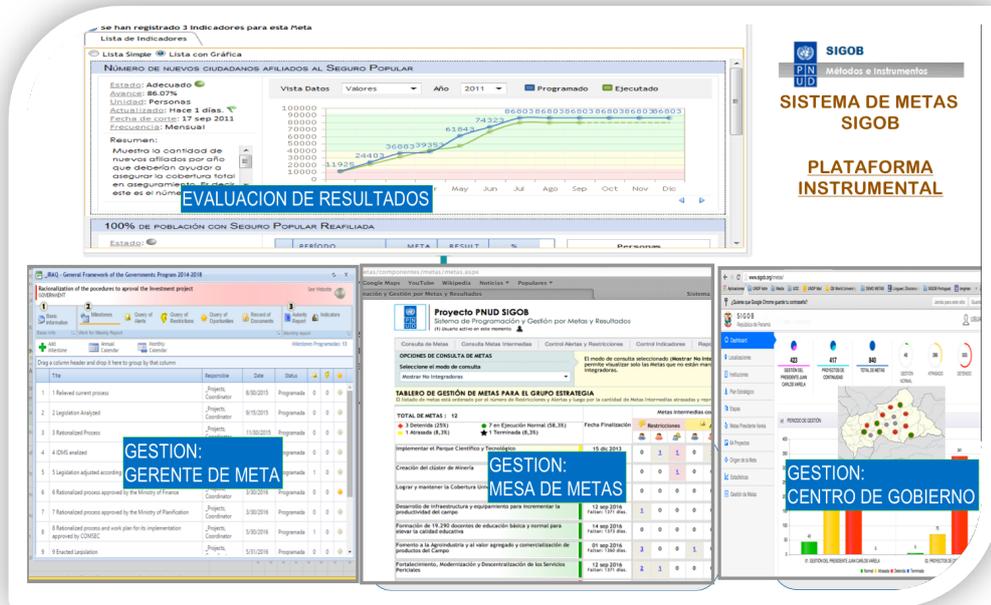
EL INSTRUMENTO DE SOPORTE DE METAS-SIGOB.

Este es un soporte a situaciones específicas de trabajo de los tres tipos de miembros que son parte del Sistema de Metas: Encargado de la Meta o Responsable del Proyecto, el Comité de Metas, y el Centro de Gobierno. Cada una de estas instancias cuenta con una interface que responde a las funciones previstas en el proceso de trabajo y que están orientadas a resolver alertas y restricciones, y por otro lado a capitalizar las oportunidades que se presentan en el logro de las metas intermedias (ver <http://www.sigob.org/guias/metas/>).

El proceso de trabajo y el instrumento facilitan un mecanismo de interacción entre demandas de decisiones (de los responsables) ordenadas por tipologías y estados de Alerta (que se advierte de un problema) o Restricción (cuando el problema se presentó y debe reprogramarse el hito



intermedio), y la oferta de decisiones en dos niveles: a) los internos del ámbito al cual pertenece la Meta o Proyecto (Mesa de Metas), y b) el Centro de Gobierno (Presidencia y/o oficina del Primer Ministro). Estas interacciones se presentan de esta manera para que las alertas, restricciones u oportunidades sean atendidas de manera oportuna.



2. REQUISITOS PARA LA IMPLEMENTACION DE METAS SIGOB.

El primer requisito de base es que para el inicio de las actividades del sistema estén definidos las 10 primeras prioridades, entendidas estas como nuevos servicios, mejoramiento de los mismos, o nuevas obras y/o mejoramiento de ellas. Con estas definiciones se implementará SIGOB-METAS como medio concreto de transferencia de capacidades para que la institución vaya incrementando este número progresivamente.

Para esta implementación los requisitos de éxito son:

Recursos Políticos. En el escenario en que métodos de este tipo son nuevos en la organización requieren de una férrea voluntad política para llevarlos a cabo, la misma debe manifestarse en: a/. el respeto y estricto cumplimiento de las agendas de implementación que suelen competir con aquellas que se destinan a atender urgencias, b/. la selección adecuada de los recursos humanos que más abajo se les recomienda, c/. la institucionalización de esta inversión de sistematización, preservando el aprendizaje



ganado, normalizando la operación que se genera por el sistema de [SIGOB-METAS](#), y finalmente destinándoles recursos presupuestarios para la vigilancia de su buen funcionamiento

Recursos Humanos: Este es el requerimiento clave del éxito de la implementación, tanto de los RRHH que forman parte de la red como de aquellos que serán los funcionarios sustantivos de la implementación y en cuya capacidad quedará la vigilancia y el buen funcionamiento y crecimiento del sistema.

En relación a los RRHH, se deberá seguir un protocolo de movilización o cambio de funcionarios, acorde con la legislación nacional, y si en caso no exista, deberán tomarse las providencias para que sean debidamente reemplazados siguiendo para ello un riguroso traspaso de conocimientos y funciones en relación al Sistema de Metas. Esto es lo único que garantiza la sostenibilidad del sistema y con ello el fortalecimiento institucional en relación a sus propósitos.

Perfil de Funcionarios que forman parte de la red de gestión del [SIGOB-METAS](#)

SIGOB entrega los perfiles de los RRHH desarrollados en función de experiencias reales. A continuación los perfiles de la red de gestión.

Perfil 1: Gerente o encargado de Meta (una persona por Meta-Producto)

- Profesión: Preferente en relación al tema sustantivo del Programa o Proyecto.
- Experiencia en la materia del cual es gerente.
- Criterio para definir la ruta crítica que harán posible el logro de la Meta-Producto.
- Conocimiento del funcionamiento de la institución.
- Capacidad de coordinar equipos de profesionales sometidos a alta presión de trabajo
- Conocimiento a nivel usuario en el uso de herramientas informáticas.

Perfil 2: Coordinador Institucional (1 persona por ámbito Institucional intermedio a la alta dirección)

- Profesión preferentemente relacionada al sector del cual es parte como coordinador.
- Experiencia en coordinación de proyectos.
- Director/Subgerente/Gerente del área de la cual es el coordinador institucional.

Perfil 3: Miembros del Comité de Metas Sectorial, funcionarios del Ministerio a cargo de la Meta con capacidad de decisión sobre:

- Ejecución Presupuestal.
- Procesos de compras y contrataciones.
- Procesos administrativos en general
- Asesor Jurídico.
- Encargado de Comunicaciones.
- Asesor político de la Alta Dirección.

Perfil Funcionarios de apoyo sustantivos a la implementación de la operación y vigilancia de funcionamiento del sistema de metas:

Perfil 1: Monitoreo del buen funcionamiento del Sistema:

- Funciones centrales: monitoreo del funcionamiento del Sistema [SIGOB-METAS](#).
- Profesión de Preferencia: Economista, administrador, o administrador público.
- Experiencia: El candidato debiera tener este tipo de experiencias o mínimo una de ellas:
 - 2 años mínimos comprobables en apoyo a la gerencia de proyectos de inversión y de preferencia de inversión pública.
- Conocimientos: Establecidos o predisposición a aprenderlos
 - Amplio conocimiento del Plan de Gobierno o de la Estrategia Institucional
 - Conocimiento de la estructura institucional del Poder Ejecutivo
- Competencias:



- Habilidad con sistemas de gestión a nivel de usuario
- Amplia predisposición al trabajo en equipo

Perfil 2: Apoyo Sustantivo para el uso del sistema por parte de la alta dirección

- Funciones centrales: Provisión de reportes y análisis de sistema de metas.
- Profesión de Preferencia: Economista, administrador, abogado o administrador público.
- Experiencia: El candidato debiera tener este tipo de experiencias, mínimo una de ellas
 - 4 años mínimos comprobables en apoyo a la gerencia de proyectos de inversión y de preferencia de inversión pública.
- Conocimientos
 - Amplio conocimiento del Plan de Gobierno o de la Estrategia institucional.
 - Necesario conocimiento de la estructura institucional.
- Competencias:
 - Habilidad con sistemas de gestión a nivel de usuario
 - Habilidad en la elaboración de reportes con impecable sintaxis
 - Facilidad de relacionamiento con niveles jerárquicos superiores
 - Liderazgo y autoridad.