

RESUMEN DE COOPERACIÓN TÉCNICA

I. Información Básica del Proyecto

▪ País/Región:	América Latina y el Caribe
▪ Nombre CT:	Fortalecimiento y promoción de la innovación en las Instituciones de Centro de Gobierno de LAC
▪ Número CT:	RG-T2258
▪ Jefe Equipo/Miembros:	Mariano Lafuente (IFD/ICS), Jefe de Equipo; Pedro Farias (IFD/ICS), Jorge von Horoch (IFD/ICS), Jorge Kaufmann (IFD/ICS), Gustavo Beliz (IFD/ICS), Juan Bonnefoy (KNL/SDI); Hannah Kim (IFD/ICS); Alan Girón (IFD/ICS)
▪ Indicar si: Apoyo Operativo, Apoyo a Cliente, o Investigación y Diseminación.	Apoyo a Cliente
▪ Fecha de CT Abstracto:	15 de diciembre de 2012
▪ Beneficiarios:	Regional
▪ Agencia Ejecutora	IDB/IFD/ICS
▪ Fondos BID:	550,000
▪ Fondos Contrapartida	N/A
▪ Período de desembolso	30 meses
▪ Fecha de Inicio requerida:	Febrero 15, 2013
▪ Tipos de consultoría	Individual, Firmas
▪ Preparado por Unidad:	IFD/ICS
▪ Unidad de Responsabilidad de Desembolsos	IFD
▪ Incluido en Estrategia de País (s/n);	No
▪ CT incluida en CPD (s/n):	No
▪ GCI-9 Prioridad Sectorial:	Instituciones para el Crecimiento y el Bienestar Social

II. Objetivo y Justificación

El Objetivo de esta Cooperación Técnica Regional es fortalecer la capacidad de las instituciones del *Centro de Gobierno*¹ (CdG), con el fin de mejorar la toma de decisiones sobre políticas públicas, el proceso de definición, coordinación, seguimiento y comunicación del cumplimiento de las prioridades de gobierno y la coordinación gubernamental. Se espera lograr este objetivo a través de tres actividades: (1) un diagnóstico institucional de las funciones del CdG en América Latina y el Caribe (LAC); (2) el establecimiento de una Red de Instituciones del CdG de LAC, similar a su par para países de la OCDE; y (3) el desarrollo y posterior implementación de un curso dirigido a funcionarios de instituciones del CdG de LAC.

Como parte de su movimiento hacia la gestión por resultados, los gobiernos de LAC intentan recurrir cada vez más a un ciclo de políticas públicas más racional y a una mejor coordinación de la acción del estado – y a la mejora de la capacidad técnica a tal efecto – aunque el proceso continúa siendo mayormente débil (Banco Mundial, 2010). El contexto de una ciudadanía desilusionada y mayoritariamente descreída de la efectividad de las acciones del gobierno es un desafío para todos los

¹ Por *Centro de Gobierno* se entiende la institución que apoya a la máxima autoridad política del poder ejecutivo en la coordinación de las acciones gubernamentales y el seguimiento y la comunicación del nivel de logro de los resultados de gestión del Presidente o Primer Ministro, o del Gobernador o Alcalde a nivel subnacional. Si bien la terminología de las instituciones que lo componen puede variar de acuerdo a la estructura y tradición administrativa de cada país o entidad subnacional, en el caso de los sistemas presidenciales se suele ubicar en los Ministerios o Secretarías de Presidencia (Chile, Bolivia, Colombia), Jefaturas de Gabinete (Argentina), Casa Civil (Brasil), PCM (Perú). En los sistemas parlamentarios suele ubicarse en la Oficina del Primer Ministro, apoyada por la Secretaría del Gabinete (Jamaica, Trinidad y Tobago, Barbados, Bahamas).

gobiernos de la región, tanto a nivel nacional como subnacional. Este contexto se ve alimentado por dos factores. En primer lugar, por la desconexión entre las *propuestas* de políticas públicas del gobierno durante la campaña o el plan de gobierno y los resultados concretos de los *programas* que articulan estas políticas y que ven los ciudadanos. En segundo lugar, por la combinación de ciudadanos cada vez más exigentes, mejor informados y mejor comunicados, y la existencia de recursos limitados para demandas cada vez mayores.

Existe un amplio espacio para la mejora de la formulación, implementación, seguimiento y rendición de cuentas de las políticas públicas a través del fortalecimiento de las instituciones del *CdG*, un término relativamente nuevo en LAC pero de fuerte tradición en la OCDE.² En primer lugar, no existe un mapeo exhaustivo de estas funciones en las instituciones en todos los países de la región (BID, 2011). En segundo lugar, las instituciones del *CdG* en LAC presentan debilidades comparado con sus pares en países de la OCDE. La autoridad política suele poseer poco conocimiento técnico sobre políticas y, a menudo, tiene un débil compromiso con una formulación de políticas sólida a nivel técnico. Las oficinas presidenciales, normalmente fuertes en asuntos políticos (incluyendo el manejo de relaciones con otros poderes y niveles de gobierno y la coordinación del respaldo político) tienden a ser menos analíticas. Las secretarías técnicas en la oficina presidencial no son comunes y los gabinetes no se utilizan como órganos deliberativos ni de toma de decisiones. La capacidad de coordinación por parte de las oficinas de presidencia de los objetivos de un número creciente de ministerios, agencias y organismos desconcentrados es limitada, y su vinculación a un plan de gobierno o plan de desarrollo es débil. Finalmente, su rol en la agenda transversal de modernización del estado (como por ejemplo la utilización de TICs o innovaciones como servicios compartidos) suele estar relacionado más con anuncios políticos que con intervenciones efectivas.

Por otro lado, los dos organismos técnicos que apoyan al *CdG*, los ministerios de Hacienda y los de Planificación, tienen sus limitaciones. Los primeros suelen ser relativamente fuertes en asuntos de políticas, pero tienden a tener un punto de vista predominantemente fiscal (en contraposición a un punto de vista de interés público más amplio como el logro de resultados de política pública para una mejor calidad de vida de la población). Las instituciones de planificación, cuando existen, apoyan la coordinación gubernamental y seguimiento de prioridades, pueden contar con capacidades analíticas, pero no cuentan actualmente con una fuerte influencia en las oficinas presidenciales o en la política presupuestaria y suelen enfocarse en inversión pública.

Teniendo en cuenta el papel de las instituciones del *CdG*, se vuelve fundamental fortalecerlas técnicamente con el fin de promover mejores gobiernos para la ciudadanía a través de reducir la brecha entre las promesas de campaña y los resultados de los programas y mejorar la coordinación institucional e intergubernamental, maximizando las oportunidades que ofrecen las tecnologías de información y comunicación (TICs) en la entrega de servicios y en la formulación de políticas públicas transparentes y participativas.

La demanda de esta TC se apoya en la demanda de los países miembros. El Banco ha recibido pedidos puntuales para el fortalecimiento del *CdG* de algunos países recientemente (Bahamas, Trinidad y Tobago), ha venido apoyando a través de préstamos y TCs (Casa Civil en Brasil, la Oficina del Primer Ministro y Oficina de Gabinete en Jamaica, Alta Consejería para el Buen Gobierno en Presidencia, Colombia), se encuentra documentando experiencias de fortalecimiento en países avanzados (Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento en Chile), y tiene diálogo permanente con varios otros

² La *Red de Funcionarios del Centro de Gobierno* ha mantenido reuniones anuales como espacio de discusión de los desafíos comunes para estas instituciones desde 1981, apoyados por una secretaría técnica (OECD, 2011).

actores. Sin embargo, no se cuenta con un espacio que apoye el intercambio de experiencias y sistematice esfuerzos de fortalecimiento del *CdG*, como sí existe y ha sido exitoso en otros sectores (presupuesto, planificación, gobiernos subnacionales, etc.).

Se espera que esta cooperación técnica contribuya a generar oportunidades para el Banco en distintos sectores debido al fuerte poder político del *CdG* combinado con su habilidad para influir en la agenda de reformas del sector público en cada país. Se espera que las actividades de esta TC, alineadas tanto al nivel técnico como al nivel político contribuyan a posicionar al Banco como el socio clave para las instituciones del *CdG* de la región. Finalmente, esta TC está fuertemente alineada al ICSF, principalmente a la Dimensión (II) de Organización y Gestión Interna del ICSF pero también a su Dimensión (I) de Contexto Político y Estratégico en lo que hace a la disseminación de buenas prácticas adaptadas al contexto local.³

III. Descripción de actividades y productos

Componente 1: Diagnóstico institucional de las funciones de *Centro de Gobierno* en LAC. Documento analítico con un mapeo exhaustivo de las instituciones del *CdG* en los países de LAC y sus funciones en comparación con la OCDE, que servirán como insumo inicial para el diseño de las actividades de los demás componentes (agenda de primer encuentro de la red y adaptación de los contenidos del curso).

Componente 2: Red de Instituciones de *Centro de Gobierno* de LAC. La Red tendrá por objetivo proveer un espacio regional de colaboración, intercambio, y difusión de innovación entre las instituciones del *CdG*, similar a su par para los países de la OCDE, con participación de funcionarios de nivel de viceministro, expertos de la región y de países de la OCDE así como con referentes de la academia y centros de conocimiento (*Think Tanks*). Se prevé la realización de una Conferencia Anual para abordar los principales desafíos e identificar las mejores soluciones que sean relevantes para el contexto de LAC.⁴

Componente 3. Curso de Gestión para Instituciones del *Centro de Gobierno*: Coordinación Gubernamental y Definición y Seguimiento de Prioridades. Desarrollo de parte de los contenidos de los módulos del curso (ver Anexo I). Esta actividad consistirá en consultorías de *desk review* para desarrollar el material, tomando como insumo el diagnóstico institucional (componente 1) y complementará otros esfuerzos de documentación de experiencias en fortalecimiento del *CdG* en ejecución por IFD/ICS a través de otras iniciativas. El componente además financiará apoyo logístico para la realización de dos rondas del curso, invitando a un representante por país miembro. Este apoyo incluirá tickets aéreos, costo de salones, servicios de interpretación/traducción, comidas y materiales. El resultado esperado es el fortalecimiento institucional del *CdG* de LAC mediante la aplicación práctica de los conceptos al trabajo diario de estas unidades, a través de ejercicios virtuales previos y posteriores al curso, además del conocimiento generado y transmitido al asistir al evento.

³ Se espera que elabore mejores instrumentos de respaldo para la adopción de decisiones y el diseño de políticas y programas; promueva el uso de nuevas tecnologías para el seguimiento de políticas públicas así como que aumente la transparencia y rendición de cuentas del gobierno en cuanto al cumplimiento del plan de gobierno; disemine mejores mecanismos de evaluación y seguimiento y fomente evaluaciones basadas en resultados.

⁴ Entre estos desafíos se podría incluir, entre otros que surjan en el diagnóstico institucional: (i) qué mecanismos se utilizan para maximizar la información de distintas instituciones del gobierno a fin de proveer un mejor servicio al ciudadano; (ii) cómo mejorar la coordinación entre niveles de gobierno para asegurar que la acción gubernamental y el proceso de toma de decisión sea coherente, inclusivo y rápido; (iii) cómo pueden utilizarse las redes sociales para mejorar la transparencia e inclusión durante la formulación de políticas públicas; (iv) cómo puede asegurarse un mejor monitoreo dentro del gobierno y una mejor comunicación hacia afuera del estado de cumplimiento de las prioridades presidenciales.

IV. Presupuesto Indicativo

Actividad/Componente	Descripción	US\$	Total
Componente 1: Diagnóstico institucional de las funciones de centro de gobierno en LAC	Consultoría mapeo de funciones de CdG en LAC y análisis de brechas y publicación working paper de posicionamiento	50,000	50,000
Componente 2: Red de Instituciones de Centro de Gobierno de LAC	Identificación <i>champions</i> , diseño de agenda, seguimiento, facilitación	50,000	50,000
	Tickets aéreos, estadía y gastos logísticos de 2 reuniones anuales 2013-2014 (26 participantes cada una)	150,000	150,000
	Website en COPLAC, Diseminación	50,000	50,000
Componente 3 Curso de gestión para instituciones del Centro de Gobierno: coordinación gubernamental y seguimiento de prioridades	Desarrollo contenidos del curso	50,000	50,000
	Consultores para dictado de curso incluyendo gastos de viaje (2 cursos)	75,000	75,000
	Tickets aéreos, estadía y gastos logísticos participantes implementación del curso (2 cursos x 13 en cada uno)	75,000	75,000
Gestión de proyectos	Apoyo administrativo y logístico para la Conferencia Anual de la Red de Instituciones como también las dos rondas del curso presencial	50,000	50,000
TOTAL		550,000	550,000

V. Unidad Ejecutora y Estructura de Ejecución

Dada la naturaleza regional de las actividades, la amplia experiencia del Banco en liderar y organizar redes de expertos a través de la Comunidad de Profesionales y Expertos en Latinoamérica y el Caribe (COPLAC), y la capacidad técnica con la que se cuenta en la División de Capacidad Institucional del Estado (IFD/ICS) en el fortalecimiento del *CdG*, se propone que el Banco, a través de dicha División, ejecute directamente el proyecto.

VI. Riesgos

Riesgos de realizar la propuesta. El relativamente alto porcentaje de rotación de los funcionarios del *CdG* con cada cambio de gobierno podría llevar a pensar en un bajo nivel de “institucionalización” de las actividades. Este riesgo –que existe para cualquier institución del sector público y en especial cuando existe un alto grado de penetración política en la designación de su personal– no afecta tanto a esta TC dado que se espera que: (1) los gobiernos fortalezcan su capacidad a través de los intercambios de experiencias *durante* el proceso y en cada encuentro anual de la red; (2) ante un eventual cambio de gobierno, las autoridades que participen comenzando una nueva administración participarían de la red y se beneficiarían de una curva de aprendizaje más baja en sus funciones, conociendo las lecciones y experiencias ya documentadas anteriormente; y (3) a nivel técnico, la implementación escalonada del curso, priorizará a los países de acuerdo al tiempo restante en la administración.⁵

Riesgos de no realizar la propuesta. Existe el riesgo que, de no financiarse la Red a través del Banco, que esta sea agenda sea liderada por otros organismos internacionales.⁶

⁵Por ejemplo, para 2013 no se incluiría a Chile u Honduras, que tendrán elecciones presidenciales a fines de 2013 con nuevas autoridades asumiendo en 2014, sino que se lo dejaría para cuando asuman las nuevas autoridades o exista un equipo de transición

⁶La OEA y la CAF han indicado la posibilidad de buscar mecanismos de cooperación internacional en este tema (OEA, 2012). La OCDE ya ha incluido a representantes de instituciones del Centro de Gobierno tanto de Chile y México (miembros activos), como de Brasil y Colombia (observadores) en su Red de centro de gobierno (OCDE, 2012). Finalmente, el Banco Mundial ha organizado diferentes seminarios sobre la experiencia internacional sobre *Delivery Units* en 2011 y 2012, y ha producido y

Sostenibilidad. Siguiendo la experiencia de otras redes regionales de COPLAC, se prevén recursos para dos encuentros de la red y dos rondas del curso para el nivel técnico. Se espera que el curso pueda ser adaptado a un formato virtual luego de la segunda ronda si no hubiera recursos para realizarlo de forma presencial, haciéndolo mucho más eficiente y menos costoso a futuro. En cuanto a la Red, se espera que una vez que la misma gane tracción en las instituciones del CdG y de acuerdo a los resultados de esta CT, se presente una nueva propuesta para financiamiento.

VII. Estrategia Social y Ambiental

Dada la naturaleza de las actividades, el presente proyecto no representa ningún riesgo de carácter ambiental o social. El proyecto ha sido pre-clasificado como categoría C, por el Sistema de Salvaguardias Ambientales y Sociales del Banco.

diseminado un informe de posicionamiento que aboga por el fortalecimiento de las instituciones del *Centro de Gobierno* como un medio para mejorar la formulación de las políticas públicas en la región (Banco Mundial, 2010).

Referencias

Banco Mundial (2010), *La Formulación de Políticas en la OCDE: Ideas para América Latina*, Unidad de Gestión Pública para América Latina y el Caribe, Washington, DC.

<http://go.worldbank.org/47K7YE74M0>

Banco Interamericano de Desarrollo (2011), *The Presidency and the Executive Branch in Latin America: What We Know and What We Need to Know*, Working Paper Series No. IDB-WP-283, Department of Research and Chief Economist, Washington, DC.

http://www.iadb.org/en/research-and-data/publication-details,3169.html?pub_id=IDB-WP-283

Gobierno de Chile (2012), *Rindiendo Cuenta: Balance de dos años de Gobierno del Presidente Sebastián Piñera*, Informe de Avance de los Siete Ejes Prioritarios del Gobierno y de la Reconstrucción, Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento, Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Santiago, Marzo de 2012.

www.presidencia.cl/cumplimiento

Gobierno de Ecuador (2012), *Transformación del Estado 2007-2012: Balance y Perspectiva*, Washington, Septiembre de 2012.

OEA (2012), "Experiencias Innovadoras en Gestión Pública Efectiva y Estrategias de Cooperación Regional", 21 de Septiembre de 2012.

OECD (2012), *Opening Remarks by Angel Gurría, OECD Secretary-General, delivered at the 31st Meeting of the Network of Senior Officials from Centres of Government*., London, Octubre de 2012.

<http://www.oecd.org/about/secretary-general/theroleofthecentresofgovernmentsinmeetingtodayseconomicchallenges.htm>

OECD (2011), *Network of Senior Officials from Centres of Government: Session Notes from the 30th Meeting*, Ottawa, Octubre de 2011.

<http://www.oecd.org/governance/49097946.pdf>

Anexo I: CURSO DE GESTIÓN PARA INSTITUCIONES DEL “CENTRO DE GOBIERNO”: COORDINACIÓN GUBERNAMENTAL, DEFINICIÓN Y SEGUIMIENTO DE PRIORIDADES

Estructura curricular de curso ejecutivo de formación enfocado en el fortalecimiento de las instituciones del “Centro de Gobierno”, usualmente ubicado en el caso de América Latina en la oficina de la Presidencia a nivel nacional, o en la oficina del Gobernador o del Alcalde a nivel subnacional.⁷

Introducción

Las instituciones de Centro de Gobierno en América Latina presentan debilidades comparadas con sus pares en países de la OCDE. La autoridad política suele poseer poco conocimiento técnico sobre políticas públicas y, a menudo, tiene un débil compromiso con una formulación de políticas técnicamente sólida capaz de resolver problemas crecientemente complejos y multidimensionales. Las oficinas presidenciales, normalmente fuerte en asuntos políticos (incluyendo el manejo de relaciones con otros poderes y niveles de gobierno y la coordinación del respaldo político) tienden a ser más políticas que analíticas. De hecho, las secretarías técnicas en la oficina presidencial no son comunes y los gabinetes son poco utilizados como órganos deliberativos o de toma de decisiones sobre políticas. La capacidad de coordinación por parte de las oficinas de presidencia de las acciones de un número creciente de ministerios, agencias y organismos desconcentrados es limitada, y su vinculación a un plan estratégico de gobierno o plan de desarrollo es comúnmente débil.

A su vez, dos de los principales organismos técnicos que apoyan al Centro de Gobierno tienen sus limitaciones. Por un lado, los ministerios de Hacienda suelen ser relativamente fuertes en asuntos de políticas, pero tienden a tener un punto de vista predominantemente fiscal, valorando poco otros aspectos de las políticas sectoriales. Por otro, las instituciones de planificación, que apoyan la coordinación gubernamental y seguimiento de prioridades, pueden contar con capacidades analíticas, pero no cuentan normalmente con una fuerte influencia en las oficinas presidenciales o en la política fiscal.

Como parte de su movimiento hacia una gestión pública que genere resultados para los ciudadanos, hay iniciativas innovadoras de los gobiernos de la OCDE y de América Latina intentando recurrir cada vez más a un ciclo de políticas públicas más racional y a una mejor coordinación de la acción del estado – y a la mejora de la capacidad técnica a tal efecto – aunque el proceso continúa siendo mayormente débil. La propuesta del BID es apoyar a las iniciativas en curso y promover nuevas acciones a partir de la sistematización y diseminación del conocimiento disponible y del diálogo directo con los gobiernos sobre el tema.

Objetivo general

Fortalecer las capacidades y competencias profesionales de equipos de funcionarios de instituciones de instituciones del *Centro de Gobierno* en conceptos, herramientas y estrategias para apoyar la toma de

⁷ Por Centro de Gobierno se entiende la institución de la autoridad política que se encuentra en la cumbre del poder ejecutivo. Si bien la terminología de las instituciones que lo componen puede variar de acuerdo a la estructura y tradición administrativa de cada país o entidad subnacional, en el caso de los sistemas presidenciales suele existir como Ministerio o Secretaría General de la Presidencia (o del alcalde o gobernador a nivel subnacional), o en el caso de los sistemas parlamentarios suele ubicarse en la Oficina del Primer Ministro, apoyada por la Secretaría del Gabinete. Si bien algunos ministerios (por ejemplo, Hacienda o Planificación) brindan soporte técnico vital al centro en cuanto a coordinación gubernamental y seguimiento de prioridades, el curso está dirigido únicamente a funcionarios en LAC de instituciones del Centro de Gobierno.

decisión sobre políticas públicas, la coordinación de la acción gubernamental y la definición, seguimiento y comunicación del cumplimiento de las prioridades de gobierno.

Público objetivo

El curso está dirigido a funcionarios de niveles altos y medios (vice ministros o asesores) de instituciones del *Centro de Gobierno* (Oficinas o Ministerios de la autoridad máxima del poder ejecutivo a nivel nacional o subnacional). Estas instituciones son responsables de asesorar la toma de decisiones de la máxima autoridad política, coordinar la acción gubernamental, e identificar, dar seguimiento y asegurar el cumplimiento de los resultados de la gestión. El curso priorizará a los países de acuerdo al tiempo restante en la administración, apuntando a la participación de las nuevas autoridades o, cuando fuera adecuado, de un equipo de transición.

Tiempo de duración

La duración aproximada del curso es de 4 días, presencial, precedida de lectura de material de referencia y preparación de un documento para identificar desafíos prácticos en su país, y seguida por una encuesta a completar luego del curso de forma virtual.

ESTRUCTURA CURRICULAR DEL CURSO

Módulo 1. El ciclo de las políticas públicas y los procesos de toma de decisión (1 día)

Objetivo del Módulo:

Introducir el ciclo de las políticas públicas, identificar los elementos que condicionan los procesos decisivos en la alta administración pública y presentar metodologías y herramientas tecnológicas para el apoyo a la toma de decisiones en el Estado.

Ejercicio Virtual I (previo al curso)

Objetivo de aprendizaje: Familiarizarse con literatura básica sobre el ciclo de las políticas públicas y el Centro de Gobierno. Preparación de documento breve identificando desafíos básicos del contexto del participante.

Unidad No. 1: Introducción: el Ciclo de las Políticas Públicas y el Centro de Gobierno

Objetivo de aprendizaje: Introducir conceptos básicos sobre el ciclo de las políticas públicas, el Centro de Gobierno. Comprender la importancia del uso de las evidencias y de la evaluación (ex ante y ex post) dentro del ciclo de las políticas públicas y el rol del Centro de Gobierno en este ejercicio. Comprender el rol del Centro de Gobierno de interlocución con actores privados (lobbies, grupos de interés, sociedad civil) e institucionales (Congreso) en el día a día y su influencia en llevar a cabo su mandato.

Unidad 2. La toma de decisiones en el sector público

Objetivo de aprendizaje: Aspectos conceptuales de estructuración, lógica técnica y racionalidad política.

Unidad 3. Herramientas metodológicas y tecnológicas de apoyo a la toma de decisión: ventajas y limitaciones

Objetivo de aprendizaje: Analizar ventajas y limitaciones de herramientas tecnológicas disponibles en el mercado, como tableros de control de mando, para la toma de decisiones, y herramientas básicas de gestión (balance scorecard, FODA).

Mercado de Experiencias

Objetivo de aprendizaje: Breve presentación (5 minutos) del documento preparado en el Ejercicio Previo durante el almuerzo del día 1.

Módulo No.2. Identificación de prioridades de gestión y formalización de compromisos para mejor rendición de cuentas y mayor eficiencia y efectividad gubernamental (1.5 días)

Objetivo del Módulo

Mejorar la capacidad para bajar promesas de campaña, plataformas electorales y planes de gobierno en ejes estratégicos de máxima prioridad que puedan ser asignados a instituciones específicas, con indicadores y metas monitoreadas en el tiempo y fáciles de comprender para la ciudadanía.

Unidad No.1. Introducción

Objetivo de aprendizaje: Marco conceptual; diagnóstico y problemática. Antecedentes internacionales. Relevancia para América Latina.

Unidad No.2. Identificación de las prioridades de gestión: determinación de los ejes estratégicos, acciones, indicadores y metas con plazos concretos

Objetivo de aprendizaje: Conocer y aplicar herramientas para identificar y planificar los objetivos estratégicos, áreas prioritarias y/o ejes de intervención, así como sus acciones. Alineación entre plan y presupuesto. Análisis de la importancia de los sistemas estadísticos y familiarización con metodologías para la participación ciudadana y el diseño de indicadores de desempeño confiables, con metas, plazos, recursos y responsables concretos.

Unidad No.3. Formalización de los compromisos para una mejor rendición de cuentas. Análisis de herramientas: Contratos de gestión

Objetivo de aprendizaje: Familiarización con las ventajas y desventajas de diferentes modelos de contratos de gestión aplicados internacionalmente como instrumento para institucionalizar la determinación de responsables por el alcance de las metas de gobierno (ejemplos: Minas Gerais en Brasil, ejemplos varios de países de la OCDE). Herramientas entre Centro de Gobierno y ministerios y agencias sectoriales. Herramientas entre gobierno central y gobiernos subnacionales.

Unidad No. 4 Mecanismos de rendición de cuentas de resultados prioritarios de gestión

Objetivo de aprendizaje: Presentar diferentes mecanismos de rendición de cuentas de los resultados de gestión a la ciudadanía. Casos de Reino Unido y Malasia.

Unidad No. 5. El uso de la evaluación en el diseño de nuevas políticas

Objetivo de aprendizaje: Explorar mecanismos específicos para integrar los resultados de evaluación de programas y políticas en el diseño de nuevas políticas (A través de la presentación de casos - serán adaptados al público objetivo, por ejemplo: México, Sudáfrica, etc.)

Mercado de Experiencias

Objetivo de aprendizaje: Participantes de países seleccionados se refieren a sus experiencias en la identificación de las prioridades de gestión y formalización de compromisos para rendición de cuentas durante el almuerzo del día 2.

Módulo 3. Coordinación de la acción gubernamental desde el Centro de Gobierno (1 día)

Objetivo del Módulo:

Destacar la importancia de la función de coordinación para garantizar la alineación estratégica, coherencia y calidad de la acción de gobierno.

Unidad 1: La necesidad de una mejor coordinación gubernamental desde el Centro de Gobierno

Objetivo de aprendizaje: Comprender los incentivos a la fragmentación institucional y la importancia de la coordinación. Analizar la influencia de la Nueva Gerencia Pública en la fragmentación institucional, el enfoque *whole-of-government* y las tendencias pendulares de concentración vs fragmentación de la administración en países de la OCDE y de América Latina.

Unidad 2: Modelos y herramientas de apoyo a la coordinación gubernamental

Objetivo de aprendizaje: Familiarizarse con modelos institucionales y herramientas para la coordinación gubernamental como la evaluación ex-ante de políticas públicas, análisis de impacto, coordinación de gabinete, cámaras sectoriales, consejos de asesores, salas de situación, etc.

Mercado de Experiencias

Objetivo de aprendizaje: Participantes de países seleccionados se refieren al desafío de la coordinación gubernamental del Centro de Gobierno en sus países durante el almuerzo del día 3.

Módulo No.4. Aspectos Institucionales: Unidades de Resultados de Gestión (URG) o Delivery Units y otros mecanismos organizacionales para el Centro de Gobierno (0.5 días)

Objetivo del Módulo

Presentar experiencias internacionales de montaje de unidades de resultados de gestión o delivery units incluyendo: (i) opciones de estructura organizativa; (ii) perfiles del personal; (iii) interacción con ministerios sectoriales y sistemas para el mecanismo de reportes; (v) lecciones aprendidas y principales desafíos para su implementación; (iv) costos estimados de la unidad.

Unidad No. 1: Aspectos institucionales para el seguimiento de prioridades y la gestión de riesgos. Mapeo de la cadena de entrega de servicios en sectores prioritarios.

Objetivo de aprendizaje: Analizar opciones organizacionales, perfiles de personal y costos de para llevar a cabo las funciones descritas en módulos anteriores. *Delivery Units*, gabinetes de crisis, sala de situación. Mejorar la comprensión de los actores, instituciones, pasos y mecanismos para la entrega de servicios de máxima prioridad (incluyendo la asignación de los recursos necesarios), con el fin de poder determinar potenciales cuellos de botella para el alcance de los objetivos y asegurar una mejor interacción con instituciones sectoriales.

Unidad No.2. Casos. Serán adaptados al público objetivo, por ejemplo, subnacional para su presentación en países como Brasil; esfuerzos en países C y D; otros países del Commonwealth para el

Caribe. Potencialmente se incluirían: (i) Reino Unido: *Prime Minister's Delivery Unit* ; (ii) Chile: La Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento (SEGPRES). Podría incluirse además Malasia (PEMANDU).

Objetivo de aprendizaje: Lecciones aprendidas y principales desafíos para su implementación. Aspectos organizacionales. La presentación de estas experiencias podría incluir video conferencias con funcionarios de Centro de Gobierno de estos países durante almuerzo del día 4.

Módulo No.5. Trabajo virtual luego de completado el curso

Ejercicio Virtual II (1 mes luego de completado el curso)

Encuesta a los participantes indicando qué innovaciones, herramientas o conocimientos concretos del curso están siendo aplicados o analizados para ser aplicados en el trabajo de la institución de los participantes, con posibilidad de seguimiento vía video conferencia con un equipo de especialistas del Banco.