



Guía de Gestión por Resultados con enfoque de equidad y desarrollo sostenible en la institucionalidad del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)

Tabla de contenido

Presentación (SG-SICA).....	4
Prólogo (UE).....	6
I. Introducción.....	7
Origen de la Guía.....	8
II. Reseña del Programa de Formación: Gestión para Resultados con Enfoque de equidad y desarrollo sostenible en Centroamérica – SICA.....	10
III. Caracterización general de la gestión institucional del SICA.....	12
Oportunidades y amenazas para la gestión institucional del SICA.....	20
IV. Marco conceptual y métodos de la gestión para resultados en la institucionalidad del SICA	22
a) ¿Qué es la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD)?.....	22
b) El enfoque de equidad como eje transversal para la GpRD.....	23
c) Construyendo resultados en la institucionalidad centroamericana.....	24
d) La gestión institucional estratégica para resultados.....	28
e) La planificación institucional en la GpRD.....	28
f) Presupuestación por resultados.....	33
g) Etapa de implementación: en búsqueda de alcanzar los resultados.....	38
h) Elaborando indicadores de resultados.....	39
i) Etapa de monitoreo y evaluación en la GpRD.....	40
V. Referencias bibliográficas.....	43
VI. Anexos.....	47

Glosario

ATEPECA	Asistencia Técnica para la Programación Estratégica de Centroamérica.
CAC	Consejo Agropecuario Centroamericano.
CCAD	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo.
CCVAH	Consejo Centroamericano de Vivienda y Asentamientos Humanos.
CECC	Consejo de Ministros de Educación y Ministros de Cultura del SICA.
CEPREDENAC	Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales en América Central.
COMMCA	Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana.
COMISCA	Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana.
CTI	Comité Técnico Intersectorial.
FODA	Ejercicio de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
ICAP	Instituto Centroamericano de Administración Pública.
INCAP	Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá.
GpRD	Gestión por Resultados con equidad y desarrollo sostenible.
M&E	Monitoreo y Evaluación.
PpR	Presupuesto por Resultados.
SG-SICA	Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana.
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana.



Presentación (SG-SICA)

El objetivo de la integración es que la gente pueda vivirla mejorando sus condiciones de vida. Para que esto sea cada día una realidad más fuerte es imprescindible no solo ofrecer mayores resultados sino también ser capaces de comunicarlos con sencillez y precisión.

El SICA mismo es resultado de la paz, del impulso político que significaron los Acuerdos de Paz de Esquipulas que nos permitieron diseñar todo el andamiaje para renovar nuestros votos por el proceso de integración. El proceso, que inició en los 60's con una visión estrictamente económica, evolucionó a una visión multidimensional e intersectorial cuando en 1991 se creó el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA).

Desde su conformación, el SICA ha sido la plataforma que ha permitido a la integración ser el instrumento estratégico contribuir con los Estados miembros en el camino hacia el desarrollo sostenible y equitativo de nuestros pueblos, todo ello con una visión multidimensional e intersectorial.

Entre los alcances de la integración regional esta la atención conjunta de problemas regionales; la coordinación, armonización y convergencia gradual de políticas nacionales; las economías de escala; la cooperación e intercambio; la construcción de capacidades; la comunicación, gestión transparente y participativa de la institucionalidad y por supuesto, el diálogo político para fortalecer la identidad regional.



Con las luces y sombras que podamos identificar en el proceso centroamericano, no hay que perder de vista que por los resultados que ofremos somos hoy en día el proceso más exitoso del mundo en desarrollo. Sin embargo, hace falta profundizar los esfuerzos, comunicar mejor los resultados y, sobre todo en este 2021 que conmemoramos el Bicentenario de la Independencia de Centroamérica, los 35 años de los Acuerdos de Paz de Esquipulas y el 30 Aniversario del propio SICA utilizar estos hitos como plataforma no solo para conmemorar sino que, sobre todo, para proyectarnos hacia el futuro, ese futuro también está intimamente vinculado a cuál será el enfoque estratégico de la integración para los próximos años, sobre todo ahora que la pandemia representa un punto de inflexión, no solo para la región sino para toda la humanidad.

Desde mi punto de vista, en este enfoque renovado es necesario que le apostemos mucho más a los impostergables de la integración ¿Cuáles son aquellos objetivos que únicamente

podemos alcanzar como región y que a lo largo de nuestra historia no hemos podido concretarlos? La libre movilidad de las personas, el vuelo centroamericano entre otros muchos que nos pueden permitir que la gente pueda, de forma más cercana, vivir la integración.

En este sentido, debemos trabajar de forma articulada desde los diversos sectores y junto a los diferentes actores claves del Sistema para alcanzar el desarrollo con una proyección común y una planificación integral desde los ámbitos político, social, económico y ambiental, a través del activo que representa todo el andamiaje institucional del SICA, especialmente teniendo en mente la recuperación y reactivación de la región.

A la Secretaría General del SICA, le corresponde la responsabilidad de liderar la coordinación y articulación eficiente de la institucionalidad regional y así llevar la integración centroamericana a otro nivel, bajo un horizonte de desarrollo sostenible y equitativo al largo plazo. Por ello nos da gusto presentar la **“Guía de Gestión para Resultados con enfoque de equidad y desarrollo sostenible en la institucionalidad del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)”**, un producto que será de gran utilidad para las instituciones del SICA, especialmente para orientar su accionar hacia la mejora constante de la región considerando a la equidad como eje central de toda acción, y hacia un mayor bienestar y progreso para la región. No quiero dejar de agradecer a la Unión Europea, a través del ATEPECA, por su apoyo para concretar todos estos objetivos.

Este instrumento se desarrolló de forma complementaria a las acciones formativas del Programa de Formación en Gestión por resultados con equidad en Centroamérica impulsado por la Secretaría General del SICA en conjunto con el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) y la Secretaría Técnica de la Mujer del Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica (STM-COMMCA), el cual contó con la participación de 20 instituciones regionales del SICA.

Hemos impulsado la transformación funcional del SICA, la cual implica desde una transformación digital hasta la mejora en todos los ámbitos de gestión. La adopción de esta Guía en las diversas instituciones fortalecerá el trabajo común a nivel regional, impulsando la adopción de una nueva cultura organizacional que responde al modelo que hemos venido impulsando para que nuestro trabajo este basado en valores; la implementación de sistemas, normativas y procedimientos; equilibrio y optimización de los recursos para el funcionamiento de las unidades técnicas y de apoyo; gestión eficiente del gasto y las finanzas institucionales; e institucionalización de mejores prácticas en la transparencia y rendición de cuentas.

En el corazón de todos nuestros esfuerzos está la gente, lo más de 57 millones de centroamericanos y centroamericanas que tienen derecho a una mejor calidad de vida, la integración es un instrumento para contribuir con los estados miembros para alcanzar esas metas, para que la gente, en este caso, pueda vivir la integración.

Vinicio Cerezo

Secretario General del SICA 2017 -2021
Presidente de Guatemala (1986-1991)

Prólogo (UE)



El Programa ATEPECA tiene el objetivo de contribuir al desarrollo sostenible y a la integración regional de los países SICA, promoviendo a su vez los principios y objetivos del Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y Centroamérica.

Se trata de una plataforma importante para la asistencia técnica de corto y largo plazo, para la generación de intercambios, la transferencia de conocimientos, la construcción de capacidades, así como para las acciones estratégicas de comunicación y visibilidad.

Con estas acciones se pretende potenciar los resultados e impacto de la agenda regional. Por ejemplo, a través del fortalecimiento de capacidades de las instancias regionales del SICA, bajo el enfoque de gestión por resultados en sus instrumentos de planificación y de política pública.

El apoyo que brinda la Unión Europea, entre otras cosas, tiene por objeto asesorar y apoyar a los órganos del SICA, secretarías e instituciones especializadas, así como las Organizaciones de la Sociedad Civil (OCS) para garantizar una aplicación más eficaz y eficiente de las políticas regionales y los temas transversales relevantes para la región; en aplicación del Protocolo de Tegucigalpa, sus instrumentos jurídicos complementarios y derivados en las resoluciones emanadas de los órganos de decisión del SICA.

Para la Unión Europea, esta es una iniciativa de suma importancia debido a que sienta las bases para que las instituciones pertenecientes al SICA generen acciones intersectoriales que permitan, por medio de una planificación basada en resultados, maximizar el uso eficiente de los recursos tanto humanos como técnicos y económicos.

Es un honor haber contribuido a la generación de nuevos conocimientos, enfocados en resultados, posicionando además el enfoque de equidad como un tema angular en la gestión de todas las instancias del SICA, la transparencia y rendición de cuentas como pilares de la nueva forma de gestión institucional para la región.

Andreu BASSOLS

Embajador de la Unión Europea
en El Salvador y ante SICA

I. Introducción

El Programa de Formación Gestión por Resultados con Equidad en Centroamérica constituyó un esfuerzo técnico compartido entre la Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana (SG-SICA), desde su Dirección de Planificación, la Secretaría Técnica del Consejo de Ministras de la Mujer (STM-COMMCA) y el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), con el apoyo de la Unión Europea.

Su objetivo fue la generación de una oferta formativa de capacidades y logros orientados a una Gestión por Resultados con enfoque de equidad y desarrollo sostenible (GpRD) en la institucionalidad del SICA. Esto comprendiendo a la GpRD como una herramienta de trabajo trascendental para orientar el accionar de la institucionalidad del SICA; clave para lograr el beneficio de la población de la región y trabajar en pro de los pilares de la integración centroamericana.

A partir de la implementación de este Programa y en concordancia con la importancia expresada por parte de las instituciones que participaron en el proceso de tener espacios de formación y actualización en cuanto al uso de la GpRD, surge el llamado a crear una Guía de Gestión por Resultados con equidad, desde la región SICA.

Bajo ese panorama general, la Guía presenta a continuación tres secciones en las que se abordan los temas principales que rodean a la gestión institucional acorde a este enfoque de trabajo.

En la primera sección, se comparte brevemente una reseña del Programa de Formación implementado, posteriormente en la segunda sección se realiza una caracterización general de la gestión institucional del SICA para finalmente, en la tercera sección, presentar el marco conceptual de la GpRD con enfoque de equidad y desarrollo sostenible, y los métodos para su debida implementación en la región SICA.

Este documento fue elaborado por el Instituto Centroamericano de Administración Pública, ICAP, por el consultor Humberto Antonio Miranda Rivas y tuvo una fase de validación. Se solicitó a los facilitadores del programa de formación, su respectiva valoración con la finalidad de socializar la guía para garantizar pertinencia, entre la fase de formación y el instrumento metodológico que se espera que facilite la puesta en práctica de la gestión para resultados en la institucionalidad de la región SICA. En este proceso participaron la facilitadora Norma Caplan y la consultora Andrea Araya Umaña quien participó en el programa de formación. El Sr. Daniel Alvarado participó como asistente en la elaboración de la presente guía.

Origen de la Guía

Un importante referente que da partida a la presente Guía, surge en torno a que el SICA y sus países miembros, a la luz de su incorporación a la Agenda de Desarrollo 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, han identificado el desafío de replantearse las formas en que proyectan alcanzar el desarrollo, priorizando acciones que permitan promover una planificación integral desde los ámbitos político, social, económico y ambiental, hacia un mayor bienestar y progreso para la región.

La GpRD con enfoque de equidad como una forma de trabajo común para la institucionalidad del SICA, no es un tema ajeno a las instancias técnicas. Han sido vastos los acuerdos tomados a partir de la Reunión de Presidentes, de los gobiernos de los países miembros del SICA, máximo órgano para la toma de decisiones del SICA, para dar lineamientos en torno a adoptar la GpRD en la institucionalidad regional, considerando a la equidad como eje central de toda acción.

Tabla 1 Acuerdos regionales de las Reuniones de Presidentes de los países miembros del SICA para fortalecer el enfoque de GpRD con equidad.

Cumbre	Fecha	Acuerdo tomado
XXVI Reunión Ordinaria de jefes de Estado y de Gobierno de los Países del Sistema de la Integración Centroamericana.	30 de junio de 2005	«(...) compromiso de erradicar todas las formas de violencia contra la mujer y garantizar sus derechos en condiciones de igualdad y de equidad (...)»
XXVIII Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de los países del Sistema de la Integración Centroamericana.	11 de julio de 2006	«(...) erradicar todas las formas de violencia contra las mujeres y promover la incorporación de sus intereses (...)»
XXXV Cumbre Ordinaria de Jefes de estado y de Gobierno de los Países del Sistema de la Integración Centroamericana	29 y 30 de junio de 2010	» (...) Incorporar la igualdad y la equidad de género como temas estratégicos y de alta prioridad (...)»
XXXVI Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de Países del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)	16 de diciembre de 2010	«Reafirmar el compromiso de avanzar en la igualdad y equidad de género en los países miembros del SICA (...)»
XXXIX Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de Países del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)	29 de junio de 2012	«(...) continuar la lucha por erradicar la violencia de género contra las mujeres y la violencia intrafamiliar (...)»
XLII Reunión Ordinaria de Jefes y Jefas de Estado y de Gobierno de los países del SICA	14 de diciembre de 2013	«Aprobar la Política Regional de Igualdad y Equidad de Género (PRIEG) (...)»

Cumbre	Fecha	Acuerdo tomado
L Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno	14 de diciembre del 2017	«Adoptar una propuesta de ordenamiento de la lista de Mandatos que contribuye a la gestión para resultados del SICA (...)»
LI Reunión de Jefes de Estado y de Gobierno	30 de junio de 2018	«(...) propuesta de transformación funcional a nivel regional que mejore la eficiencia y operatividad de la institucionalidad (...)».
LII Reunión de Jefes de Estado y de Gobierno	14 de diciembre de 2018	«(...) actualización de la propuesta de la Agenda Estratégica Priorizada de la institucionalidad del SICA al año 2030 (...)»
LIII Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno	05 de junio de 2019	«(...) fortalecer los mecanismos nacionales de coordinación para contribuir a la implementación de las decisiones regionales en el plano nacional (...)»
LIV Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno	18 de diciembre de 2019	«(...) un diálogo de alto nivel sobre el futuro del proceso de la integración regional (...)»

Fuente: Elaboración propia, a partir de las Cumbres de las Reuniones de Presidentes¹.

Haciendo un llamado a generar mayores espacios de diálogo y comunicación que permitan compenetrar el trabajo de las distintas instituciones regionales, dos grandes líneas de acción se pueden desligar de los acuerdos de las cumbres de la Reunión de Presidentes de los países miembros del SICA, observados en la Tabla No. 1:

- 1.** Fortalecer y hacer prevalecer el enfoque de equidad como un elemento transversal para el accionar del Sistema y su institucionalidad y;
- 2.** realizar un llamado a ordenar, fortalecer y actualizar el accionar de la institucionalidad del SICA a partir de una gestión eficiente y proactiva como la GpRD, con el fin de construir una región más equitativa y de igualdad de oportunidades.

De tal forma, la presente Guía de Gestión por Resultados con enfoque de equidad y desarrollo sostenible en la institucionalidad del SICA, busca sumarse a ese llamado, generando un producto que sea de utilidad para las instituciones del SICA para orientar su accionar hacia la mejora constante de la región.

¹ En los anexos 1 y 2 se otorga mayor detalle sobre los acuerdos tomados en estas Cumbres de las Reuniones de Presidentes.

II. Reseña del Programa de Formación: Gestión por Resultados con Enfoque de equidad y desarrollo sostenible en Centroamérica – SICA.

El Programa nació con el objetivo general de *implementar un proceso de formación con enfoque de Gestión por Resultados en el desarrollo para la institucionalidad del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) para fortalecer el cumplimiento de la agenda regional, con un enfoque de equidad.*

En ese sentido, se buscó generar un proceso de aprendizaje que permitiese identificar la ventana de oportunidades para fomentar procesos de gestión en la institucionalidad del SICA, dentro de la formulación e implementación de políticas, estrategias, programas y proyectos regionales desde un enfoque de GpRD, equidad y desarrollo sostenible.

Para completar tales objetivos, se desarrollaron un total de cuatro cursos semipresenciales sobre la GpRD y el enfoque de equidad, que fueron antecedidos por un proceso de inducción que contó con 1) un taller gerencial en GpRD en el desarrollo sostenible de la región SICA con equidad y 2) Una charla de sensibilización (inducción) a los órganos del SICA².

Figura 1 Desarrollo del Programa de Formación GpRD con Enfoque de Equidad en Centroamérica



Fuente: Elaboración propia.

²En el Anexo 3, se detalla en una ficha resumen con mayor profundidad los logros desarrollados en las distintas actividades del Programa de Formación.



El Taller permitió sentar las bases iniciales conceptuales y metodológicas sobre la implementación del enfoque de GpRD con equidad. Esto además realizando un ejercicio reflexivo junto a las personas participantes que representaban a distintos niveles de la institucionalidad regional, recogiendo sus valoraciones iniciales sobre la GpRD como forma de trabajo presente y futuro de la institucionalidad.

Por otra parte, la charla permitió dar una apertura a concebir al enfoque de la GpRD con equidad, como una práctica a fortalecer y consolidar en la gestión de la institucionalidad regional. Además, se identificó que varias instituciones del SICA tienen experiencia con GpRD, motivando un interés en el Programa de Formación de GpRD como una posibilidad para generar oportunidades de mejora en la gestión.

Seguidamente, se impartieron cuatro cursos, que estaban previstos en la modalidad semipresencial, sin embargo, por la condición de pandemia solamente el primero fue posible llevarlo a cabo de tal manera, los restantes se desarrollaron en la modalidad virtual con conexión en tiempo real. Esto a partir de un modelo centrado en el aprendizaje de las personas participantes que representaron a una diversidad de instituciones del SICA.

Dicho paso final del programa permitió a sus participantes apropiarse de los conocimientos, herramientas y generar las competencias necesarias para la acción desde un enfoque de GpRD con equidad. Esto a la luz de la reflexión sobre las oportunidades, desafíos y aspectos susceptibles de mejora en el ámbito estructural e institucional del SICA.

En resumen, los cuatro cursos impartidos en el Programa de Formación, así como el taller y charla introductoria del Programa, permitieron abrir un espacio de diálogo, discusión y aprendizaje para reflexionar sobre el empleo de la GpRD en la institucionalidad del SICA.

Las personas participantes compartieron sus valoraciones y experiencias al respecto y, a partir de ello, se fortalecieron destrezas relacionadas como la conceptualización de los elementos y etapas clave de la gestión para resultados, así como la reafirmación de la importancia de orientar los accionares institucionales hacia un enfoque de equidad y desarrollo sostenible.

III. Caracterización general de la gestión institucional del SICA.

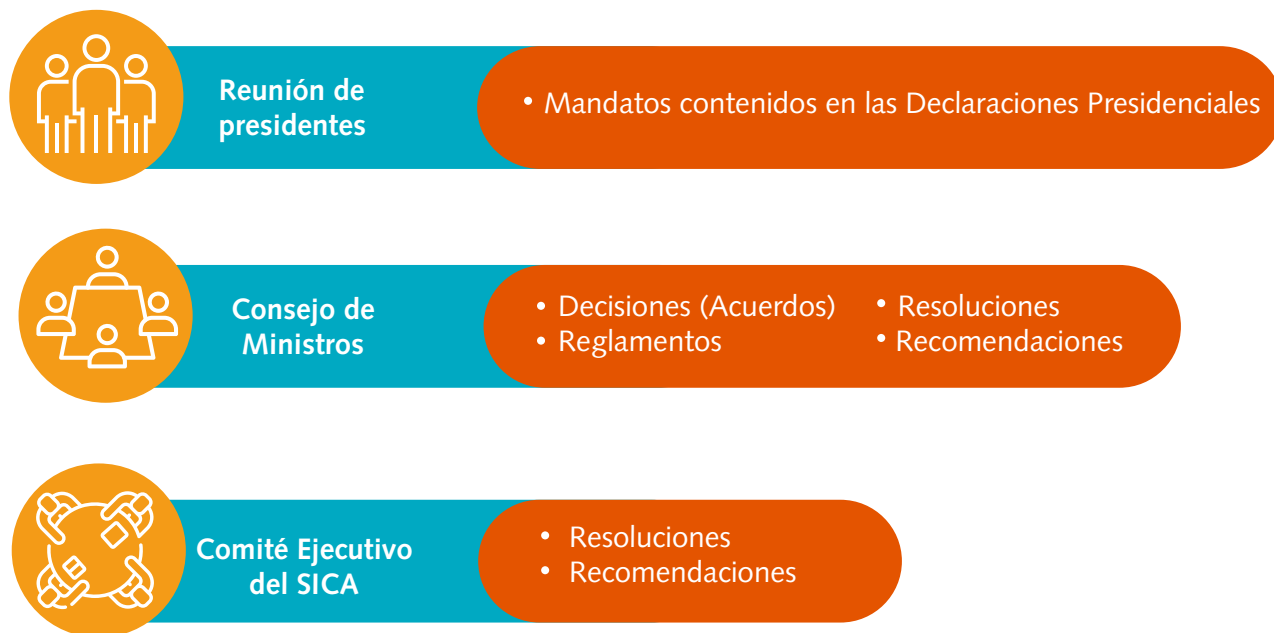
El presente apartado realiza una caracterización sobre la gestión de la institucionalidad del SICA, como preámbulo al desarrollo del marco conceptual propuesto para dar orientaciones generales para su accionar en el marco de la GpRD. El repaso que se realiza incluye a modo muy general, el marco dentro del cual las instituciones del Sistema se desempeñan; partiendo de su rol clave dentro de la construcción constante de la región SICA cimentada en la paz, libertad, democracia y desarrollo.

En ese sentido, es importante repasar rápidamente la estructura del SICA; fundamentada en su normativa jurídica regional específica, y las demás normas derivadas, que le permite gestionar su

accionar en las distintas áreas de trabajo en que actúa: agrícola, ambiental, cultural, económica, educativa, energética, emprendimiento, migratoria, política, seguridad democrática, social, y turística, entre otras.

El Protocolo de Tegucigalpa, específicamente en los artículos 12, 14, 22, 24 y 45, establece que en la dirección política del Sistema se encuentra los órganos principales: la Reunión de Presidentes, el Consejo de Ministros y el Comité Consultivo del SICA. Estos son los únicos con competencia para tomar decisiones y adoptar normas vinculantes para la institucionalidad del SICA, emitiendo desde mandatos hasta recomendaciones, como se observa en la figura No. 2.

Figura 2 Principales órganos del SICA y la naturaleza de sus decisiones vinculantes.



Fuente: Elaboración propia, a partir del Reglamento para la Adopción de Decisiones del SICA (2013).

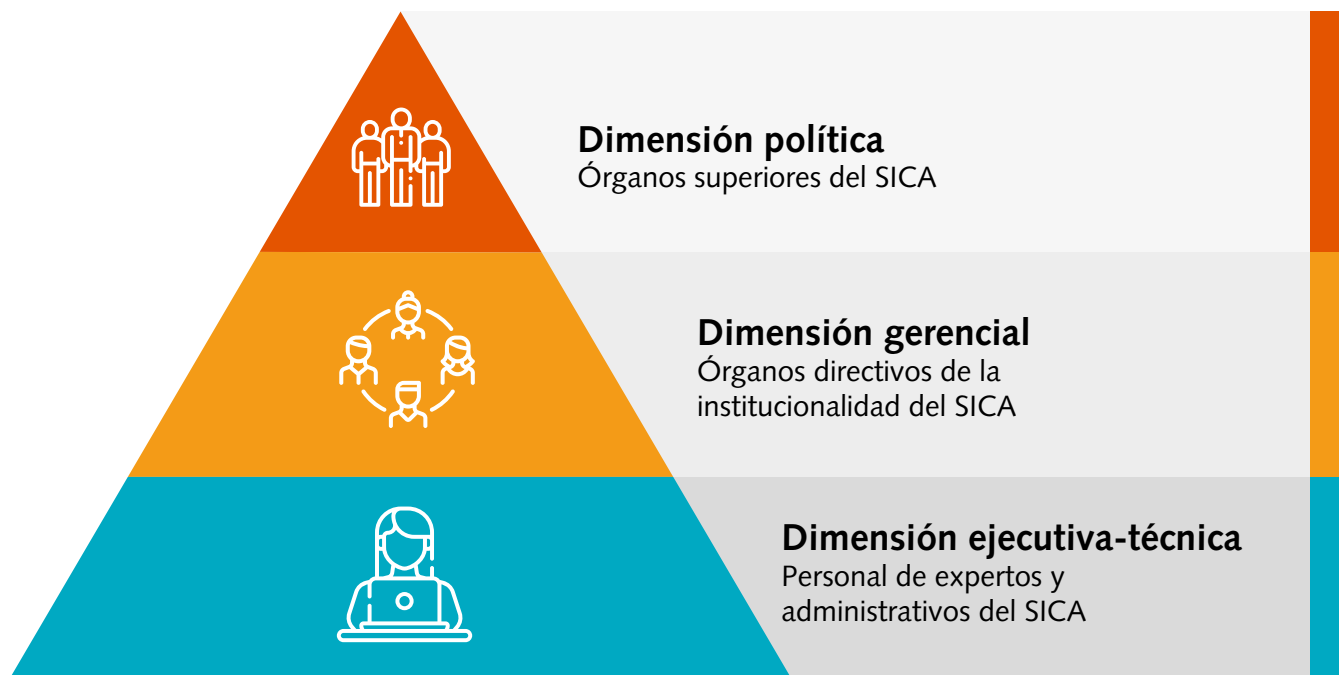
De tal manera, al hablar de gestión de la institucionalidad SICA, se debe partir de estas figuras que a su vez marcan las líneas de acción, bajo la coordinación de la Presidencia Pro Témpore que guía la toma de decisiones en consenso que emanan desde estos órganos.

Ahora bien, llevar a la práctica estas decisiones vinculantes y orientaciones generales, corresponde a la institucionalidad del SICA: que se conforma por las Secretarías de los Consejos de Ministros y las Comisiones del SICA, así como las instituciones técnicas especializadas que posee el Sistema. Cada acción institucional, debe desarrollarse bajo el

entendimiento, compromiso y responsabilidad que supone actuar desde un marco de integración comunitaria que promueve mejoras de condiciones de vida para la región.

Por tanto, el desarrollo de acciones concretas en torno a las líneas de acción del Sistema, recae sobre las instituciones del SICA (dimensión ejecutiva-técnica) que permiten llevar a cabo las acciones operativas, encabezadas por el liderazgo de quienes dirigen cada institución o secretaría (nivel gerencial) y bajo la orientación de los mandatos, acuerdos y resoluciones de los órganos superiores del Sistema (dimensión política).

Figura 3 Dimensiones del SICA.



Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo de las acciones operativas derivadas de estas dimensiones, la institucionalidad del SICA cuenta con una serie de instrumentos que guían su accionar y les permite establecer sus líneas de acción y objetivos por alcanzar. Los instrumentos macros de gestión se pueden observar en la figura No. 4.

Las acciones de la institucionalidad del SICA requirieren fortalecer la lógica de un trabajo articulado interinstitucional, es decir, de forma comunitaria en pro de alcanzar los resultados proyectados. Concebir a Centroamérica como una comunidad, implica partir de la idea que existen puntos y retos en común de un proceso de desarrollo compartido.

Figura 4 Planes estratégicos institucionales, políticas y estrategias regionales.



En esta figura, se observa que las Secretarías y las instituciones técnicas cuentan con una serie de instrumentos de planificación que orientan su accionar para el funcionamiento SICA. Las instancias técnicas ejecutivas son las que llevan a la práctica las decisiones políticas de los órganos decisores del SICA. A continuación, se mostrará en tablas y figuras algunos de los instrumentos de planificación institucional utilizados, políticas regionales y estrategias regionales del SICA.

La tabla No. 2, muestra los instrumentos de planificación estratégica mediante los cuales algunas instituciones y Secretarías coordinan su accionar al año 2020. Es un precedente importante por tener en cuenta

Tabla 2 Instrumentos de planificación de algunas de las Instituciones y Secretarías del SICA.

Secretaría / Institución		Instrumento	Plazo
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica	Estrategia Institucional BCIE 2020-2024. Pilar del Desarrollo Sostenible de la Región.	2020-2024
ICAP	Instituto Centroamericano de Administración Pública	Plan Estratégico Institucional 2016-2021.	2016-2021
INCAP	Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá	Estrategia Institucional del INCAP	2015
SIECA	Secretaría de Integración Económica Centroamericana	Plan Estratégico Institucional (PEI)	2018-2021
SITCA	Secretaría de Integración Turística Centroamericana	Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible (PEDTS)	2020-2024* (2014-2018)
SISCA	Secretaría de la Integración Social Centroamericana	Plan Estratégico Institucional (PEI)	2016-2020
SCCVAH	Secretaría del Consejo Centroamericano de Vivienda y Asentamientos Humanos	Agenda de Ordenamiento Territorial del CCVAH	2015-2020
SE-CECC	Secretaría del Consejo de Ministros de Educación y Ministros de Cultura del SICA	Plan de Contingencia en Educación para la Región SICA*	2020
SE-CCAD	Secretaría Ejecutiva de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo	Estrategia Regional Ambiental Marco (ERAM)	2015-2020
SE-CAC	Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano	Estrategia Regional Agro-Ambiental y de Salud (ERAS)	2017-2024
SE-COSEFIN	Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Hacienda o Finanzas de Centroamérica, Panamá y República Dominicana	Plan de Trabajo Regional de la Matriz de Interés Fiscal COSEFIN	2019
SE-COMISCA	Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana	Plan Estratégico de la SE- COMISCA	2018-2021
STM-COMMCA	Secretaría Técnica de la Mujer del Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana	Plan Estratégico del COMMCA	2019-2023

*El plan se encuentra actualmente en proceso de elaboración.

Fuente: Elaboración propia, acorde a los instrumentos de planificación estratégicos institucionales³.

³Cabe señalar que en esta tabla no se muestra la totalidad de las instituciones y Secretarías del SICA, debido a que es un ejercicio realizado con fines demostrativos. Sin embargo, se reconoce que estas también cuentan con instrumentos de planificación institucional.

Como se puede observar, la mayoría de estos instrumentos recopilados en la tabla No. 2 son de naturaleza estratégica, lo que quiere decir, acorde a Sánchez (2003) que son instrumentos que definen la «carta de navegación». Es decir, que precisan, jerarquizan y priorizan los temas de interés, definiendo la estrategia, las políticas, las metas y los objetivos para dar respuesta a los principales temas de acción del Sistema.

El diseño general que mantienen la mayoría de estos instrumentos analizados se conforma de la siguiente manera:

Figura 5 Diseño de los instrumentos de planificación de la institucionalidad del SICA.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura No. 5 se observa que hay un nivel de contexto, que hace referencia a las bases que se sientan para el desarrollo de los planes; en donde se incluye el marco normativo regional que da origen a la planificación institucional. Se debe acompañar de un diagnóstico general de algunos datos sociales, económicos, políticos, y de otra índole sobre la región centroamericana en el tema específico de acción que sigue el instrumento.

El segundo nivel de la figura, llamada ruta de acción incorpora los objetivos estratégicos y las áreas de trabajo que, al ser de Secretarías e instituciones con distintos enfoques de trabajo, varían sus áreas de acción en temas como seguridad, salud, economía, ambiente, etc. Asimismo, se hace alusión al presupuesto, usualmente desarrollado mediante la asignación de recursos⁴. Finalmente, la tercera sección de la figura corresponde a la forma en la que se plantea medir el alcance de los objetivos determinados de política y a los elementos de evaluación.

⁴En los cursos del Programa de Formación, varias personas participantes coincidieron en señalar que la técnica presupuestaria actualmente empleada se basa en asignar recursos y no bajo un enfoque de planificación del gasto. Relacionándolo y vinculando directamente con los bienes públicos a otorgar. Esto fue señalado como un aspecto a mejorar en la gestión institucional del SICA, propicio a trabajar desde la GpRD.

Ahora bien, es importante rescatar que, para la planificación de la gestión de la institucionalidad del SICA, existen otro tipo de instrumentos que suelen guiar el accionar institucional en una forma más operativa y orientada hacia proyectos prioritarios donde se han dado lineamientos para actuar.

Estos se pueden dividir en dos vertientes: primero, las políticas sectoriales que a cargo de algunas instituciones del SICA marcan la línea de acción sobre un área de trabajo específica y, segundo,

las estrategias regionales, que corresponden a instrumentos que engloban un conjunto de acciones encaminadas a lograr un objetivo en particular.

La tabla No. 3, muestra las principales políticas sectoriales de carácter regional de vigencia actual o reciente que se han implementado en la institucionalidad SICA, abarcando nuevamente una variedad de temas en torno a las diferentes líneas de acción del Sistema.

Tabla 3 Políticas regionales de la institucionalidad del SICA.

POLÍTICA	INSTITUCIÓN A CARGO	PLAZO
Política Agrícola Centroamericana	Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Agricultura – CAC	2008-2017
Política Centroamericana de Gestión Integral de Riesgo de Desastres	Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales en América Central - CEPREDENAC	2010 – s.f.
Política Cultural de Integración Centroamericana	Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana - CECC	2012-2030
Política de Integración de Pesca y Acuicultura	Organización del Sector Pesquero y Acuícola del Istmo - OSPESCA	2015-2025
Política de Seguridad Agroalimentaria y Nutricional de Centroamérica y República Dominicana	Consejo de Ministros de Agricultura – CAC, Consejo de la Integración Social Centroamericana – CIS y Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica - COMISCA	2012-s.f.
Política Educativa Centroamericana 2013-2030	Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana – CECC	2013-2030
Política Marco Regional de Movilidad y Logística	Consejo Sectorial de Ministros de Transporte de Centroamérica - COMITRAN	2018 – s.f.
Política Regional de Igualdad y Equidad de Género	Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana - COMMCA	2013 – s.f.
Política Regional de Salud del SICA	Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana - COMISCA	2016-2020

POLÍTICA	INSTITUCIÓN A CARGO	PLAZO
Política Regional de Desarrollo de la Fruticultura (POR-FRUTAS)	Consejo de Ministros de Agricultura – CAC	2011-2025
Política Regional del subsector de agua potable y saneamiento comunitario	Organización del Sector Pesquero y Acuícola del Istmo – OSPESCA	2018-s.f.
Política Social Integral Regional del SICA	Comité Técnico Intersectorial - CTI	En elaboración

Fuente: Elaboración propia, con base a las políticas regionales.

Esta serie de políticas regionales en su contenido muestran una orientación hacia el logro de un objetivo general y una serie de objetivos específicos, que se plantean alcanzar mediante ejes o acciones estratégicas. Igualmente, las mismas se acompañan de un diseño de implementación, que las distingue de los instrumentos de planificación institucional anteriormente expuestos. Esa implementación cuenta con un detalle sobre las instituciones responsables de llevar a cabo acciones en pro de la consecución de los objetivos de las políticas.

Otra particularidad de estos instrumentos es que algunas de estas políticas establecen un plazo definido en el cual se espera la política sea vigente y alcance sus resultados, mientras que otras no realizan esa distinción. Sin embargo, las políticas que no tienen plazo, igualmente fungen como guías orientadoras para el desempeño de una o más instituciones del SICA y de promover la articulación en un tema específico del ámbito de acción del Sistema.

Como se podrá ver más adelante en el marco conceptual, para etapas de la GpRD como el monitoreo y la evaluación, surge como una opción más favorable el contar con una delimitación temporal que permita realizar ese ejercicio evaluativo sobre la base de fechas para lograr alguno o todos los objetivos de las políticas diseñadas.

Sin embargo, esto no quiere decir que el otro tipo de políticas no puedan ser sometidas a ejercicios evaluativos, sino todo lo contrario, ya que es importante tener en cuenta la diversidad en el tipo de evaluaciones y que la misma puede ser realizada no necesariamente al final de una política, sino durante su desarrollo e incluso a priori de implementarla.

En ese sentido, resulta sumamente favorable que independientemente de esta diferencia señalada en las políticas regionales, las mismas se orienten hacia un enfoque de GpRD, para así tener una homogeneidad en su orientación y en su implementación, que permita mantener un mejor seguimiento y evaluación de los resultados que proyecta y alcanzan las políticas regionales.

Finalmente, como se comentó con anterioridad, también existe otra serie de instrumentos en forma de estrategias regionales. Algunos de los principales instrumentos de vigencia actual o reciente de esta naturaleza, se resumen en la tabla No. 4, que se presenta a continuación.

Tabla 4 Estrategias regionales de la institucionalidad del SICA

ESTRATEGIA	INSTITUCIÓN A CARGO	PLAZO
Estrategia Agricultura Sostenible Adaptada al Clima para la Región del SICA(ASAC)	Consejo de Ministros de Agricultura del SICA - CAC	2018-2030
Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT)	Consejo de Ministros de Agricultura del SICA - CAC	2010-2030
Estrategia Centroamericana de Facilitación del Comercio y Competitividad con énfasis en Gestión Coordinada de Fronteras	Consejo de Ministros de Integración Económica Centroamericana - COMIECO	2015
Estrategia Centroamericana de Vivienda y Asentamientos Humanos (ECVAH)	Consejo Centroamericano de Vivienda y Asentamientos Humanos - CCVAH	2014-2018
Estrategia de Seguridad de Centroamérica (ESCA)	Comisión de Seguridad de Centroamérica -CSC	2011
Estrategia Energética Sustentable Centroamericana 2020	Secretaría General del Sistema de Integración Centroamericana – SG-SICA	2007-2020
Estrategia Regional Agro-ambiental y de Salud (ERAS)	Consejo de Ministros de Agricultura del SICA - CAC	2009-2024
	Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana – COMISCA Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo - CCAD	
Estrategia Regional Ambiental Marco (ERAM)	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo - CCAD	2015-2020
Estrategia Regional de Cambio Climático (ERCC)	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo - CCAD	2018-2022
Estrategia Regional de Desarrollo Estadístico (ERDE)	Comisión Centroamericana de Estadística (CENTROESTAD)	2013
Estrategia Regional de Fomento al Emprendimiento en Centroamérica y República Dominicana - SICA Emprende	Centro Regional para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa - CENPROMYPE	2014
Agenda Regional Intersectorial sobre Protección Social e Inclusión Productiva (ARIPSIP) 2018-2030	Interinstitucional (CIS, CECC, COMISCA, CAC, COMMCA, INCAP, CONCARD-APS, CEPREDENAC OSPESCA)	2018-2030

Fuente: Elaboración propia.

Estas estrategias son instrumentos de carácter operativo, en el sentido de que poseen una especificidad mayor y más acotada a un tema en específico. Sin embargo, naturalmente, al ser tan amplia el área de acción del SICA, surgen en ocasiones diferentes estrategias para atender diversas aristas de un mismo sector.

Por ejemplo, en la tabla No. 4 se puede observar que existen distintas estrategias para temas ambientales. Por ello, resulta trascendental que exista una coordinación y un conocimiento sobre este tipo de estrategias, para evitar duplicidades y procurar que incorporen metas y resultados proyectados que permitan un abordaje integral de la situación.

De tal manera, la institucionalidad del SICA, debe tener presente que todo este conjunto de instrumentos de planificación debe tener un enfoque y orientación común, que visto desde un plano colectivo, permita comprender cómo el Sistema saca provecho de la variedad de sus instituciones para generar acciones coordinadas hacia el logro de resultados concretos.

Esto desarrollando mecanismos y capacidades para que, en todas las etapas del desarrollo de estos instrumentos, desde su planificación, presupuestación, implementación y evaluación, guíen ese accionar institucional regional que permita construir mejores condiciones para los países miembros del SICA.

Un tema que resulta clave orientarlo a resultados:

La planificación orientada a resultados consiste en una combinación de técnicas mediante las cuales las autoridades (...) definen el conjunto de resultados que se quiere lograr bajo la forma de lineamientos estratégicos, los ciudadanos contribuyen a definir las prioridades (...) y los funcionarios tienen la responsabilidad de implementar los planes con eficacia y eficiencia, contando para ello con la participación de los ciudadanos (Sánchez, 2003, p. 17).

Oportunidades y amenazas para la gestión institucional del SICA

En la sección anterior se explicó a grandes rasgos, los niveles en los que opera la gestión institucional del SICA, respetando la organización establecida por el marco normativo regional y dando seguimiento a los mandatos, acuerdos, reglamentos y decisiones en general que emiten los órganos superiores del Sistema. Ante ello, la institucionalidad activa su maquinaria para poner en desarrollo las acciones deseadas a generar para la región SICA.

Para ello, cada institución cuenta con instrumentos de planificación internos (con componentes estratégicos) para orientar su accionar. Además, en el marco del funcionamiento del Sistema surgen igualmente las figuras de otros instrumentos que buscan atender un sector o área de trabajo específica del SICA, como son las políticas y estrategias regionales.

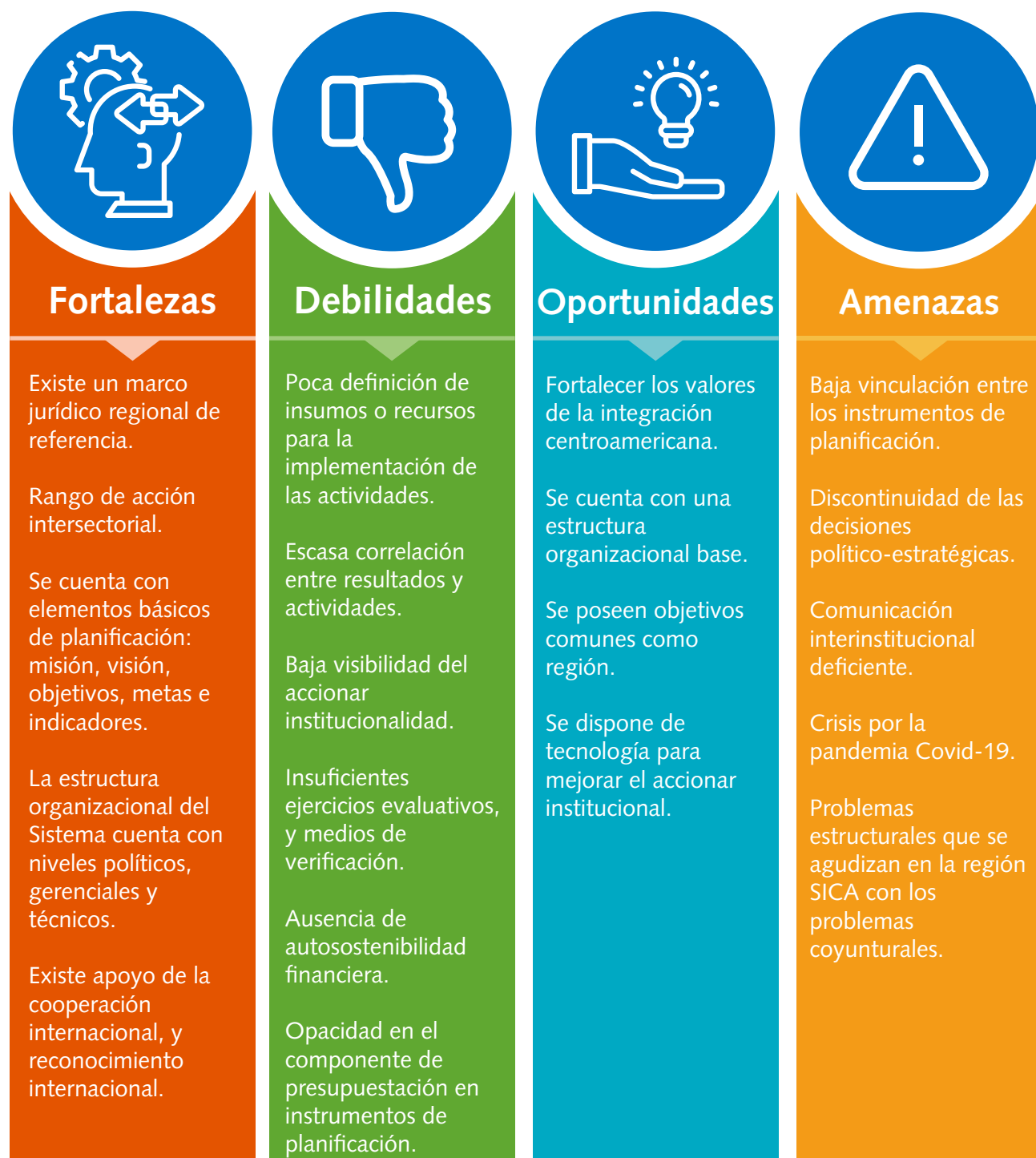
Su amplia diversidad de temas pone de manifiesto los márgenes de acción de la institucionalidad del SICA, y remarca la importancia de contar con un enfoque que permita armonizar y homologar estos instrumentos. En concordancia con la integración centroamericana, resulta ideal que las instituciones del Sistema integren y articulen formas de trabajo comunes para darle una identidad específica a todos estos instrumentos, orientados a generar resultados para beneficio de la población de la región SICA.

A partir de tal panorama general de la gestión de la institucionalidad del SICA, surgen una serie de oportunidades y desafíos en torno a la concreción de una planificación efectiva en la institucionalidad regional orientada al logro de resultados con enfoque de equidad y desarrollo sostenible. Esto como un llamado igualmente a seguir trabajando en torno a estas áreas de cara a los próximos años, en el marco de la Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible.

A modo de cierre de la presente sección, la figura No. 6 muestra un ejercicio FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), recreado a partir de trabajos de investigación que realizaron las y los estudiantes que formaron parte del

Programa de Formación que dio origen a esta guía sobre la planificación institucional, así como a los contenidos previamente compartidos en esta contextualización.

Figura 6 FODA sobre la institucionalidad del SICA.



Fuente: Elaboración propia, a partir de los trabajos finales del estudiantado del Programa de Formación.

IV. Marco conceptual y métodos de la gestión por resultados en la institucionalidad del SICA.

La adopción del enfoque de GpRD requiere un desarrollo conceptual y metodológico en el ámbito de procesos de integración regional, porque en la integración centroamericana confluyen distintos elementos que imponen desafíos a la gestión institucional. A su vez, el enfoque de equidad mejora la consecución de resultados desde una concepción de derechos humanos, como un elemento central para el accionar de la institucionalidad regional del SICA.

A continuación, se presenta el marco conceptual y los métodos de la gestión para resultados, que se proponen como orientación para el accionar institucional de quienes integran el SICA.

a) ¿Qué es la Gestión por Resultados de Desarrollo (GpRD)?

La GpRD para la institucionalidad del SICA permitiría facilitar en cada una de las instituciones especializadas una dirección efectiva e integrada de su accionar, para generar valor público en la región y una máxima eficacia y eficiencia del desempeño; mejorando así los esfuerzos de integración centroamericana.

La **GpRD** es una forma de gestión que orienta la planificación, presupuestación, implementación y evaluación, con el objetivo de generar valor público desde la acción institucional efectiva, que transforma las condiciones de vida de la población.

La utilidad práctica de la GpRD consiste en ordenar, fortalecer y generar valor agregado en las instituciones para que puedan orientar sus objetivos y accionar hacia resultados; logrando así los cambios sociales y políticos requeridos, incorporando el enfoque de equidad en el SICA.

Su función es la de “facilitar, a las organizaciones públicas, la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones” (BID y CLAD, 2007).

En el marco de la institucionalidad del SICA resultaría de trascendental valor un buen desempeño orientado hacia la consecución de resultados, con base en los pilares de la integración centroamericana. Adoptar la GpRD contribuirá a generar una integración y articulación de las distintas acciones institucionales que se implementarían en las instituciones del SICA.

Los principales componentes que conformarían la GpRD para la institucionalidad del SICA se observan en la siguiente figura:

Figura 7 Componentes de la gestión para resultados en el SICA



Fuente: Elaboración propia.

La GpRD permitiría adoptar una forma de trabajo para desarrollar el accionar ejecutivo de la institucionalidad del SICA, apuntando hacia una mayor eficacia organizacional.

b) El enfoque de equidad como eje transversal para la GpRD

Una de las características intrínsecas de la GpRD y que de forma específica se desea remarcar en este documento, corresponde al enfoque con equidad que debe orientar su desarrollo. Este debe ser transversal en la GpRD que se traduzca en acciones concretas dentro de los distintos instrumentos que desarrollan las instituciones que tienen su proyección en la comunidad centroamericana, promoviendo la igualdad y equidad en su impacto y resultados deseados.

La igualdad y la equidad es una asignatura pendiente para la institucionalidad del SICA. Se debe continuar velando por los derechos humanos de todas las personas que conforman las sociedades centroamericanas, en concordancia con los distintos acuerdos que se han tomado desde las máximas instancias del SICA.

El reconocimiento de los derechos de las mujeres, a partir de la normativa internacional suscrita por los Estados y sus distintas instituciones políticas y sociales, se debe replicar desde el ámbito comunitario centroamericano. Esto permite reconocer la lucha que grupos organizados de mujeres han liderado en la historia para velar por la protección de sus derechos y la apertura de diversos espacios con su participación activa.

La institucionalidad del SICA, debe continuar avanzando en la elaboración y el fortalecimiento de mecanismos y acciones institucionales que permitan asegurar la protección de derechos.

El **enfoque de equidad** propone el pleno derecho de la persona para el ejercicio de su realización y autonomía en las esferas política, social, económica, cultural, ambiental e institucional, tanto a escala regional como en los ámbitos nacionales. Teniendo presente que la mujer tiene un papel protagónico como agente activa del desarrollo de la región SICA.

El ejercicio de diálogo y participación en su diseño debe involucrar a todos los grupos sin discriminación. Velando porque en sus distintas fases de desarrollo se logre un impacto equitativo para las distintas personas involucradas y beneficiarias de las acciones institucionales.

c) Construyendo resultados en la institucionalidad centroamericana

El proceso de construcción de los resultados se encuentra en el corazón de la GpRD, en tanto estos son los que orientan el desarrollo de todas las fases del accionar institucional. Los resultados deben aspirar a trascender los aspectos financieros de déficit y superávit, para buscar generar tanto un alto nivel de impacto como de desempeño que permita generar valor público para la región.

Por **valor público** se entenderá el logro de cambios observables y medibles que las instituciones del SICA generan como respuesta a las necesidades o demandas sociales de quienes habitan los países miembros del Sistema, generados con legitimidad para el bienestar de la población centroamericana.

De allí la importancia de contar con políticas, estrategias, planes, programas y proyectos que permitan desagregar los objetivos generales del accionar institucional para perseguirlos mediante acciones concretas y tangibles. En aras de construir una mejora constante para las sociedades centroamericanas.

Se torna necesario contextualizar y adaptar estos resultados a la realidad centroamericana y su particularidad como región, en tanto somos una zona geográfica con una potencialidad innata para crear una comunidad política y económica que permita sacarle el máximo provecho a las condiciones geográficas, ambientales, sociales y culturales que se poseen.

En ese sentido, resulta trascendental orientar los resultados hacia la consecución de los pilares de la integración centroamericana.

Figura 8 Pilares de la integración centroamericana.



Fuente: Elaboración propia, acorde al marco jurídico del SICA

Partiendo de los pilares de la integración centroamericana y los instrumentos base que dan pie a su origen, resulta importante colocar a la GpRD con enfoque de equidad y desarrollo sostenible, como una forma de trabajo articuladora para la institucionalidad del SICA.

Por tanto, la presente guía busca otorgar elementos conceptuales que permitan orientar a las instituciones del Sistema para la aplicación de sus principales elementos, comenzando por la gran interrogante de ¿cómo construir los resultados?

La cadena de resultados

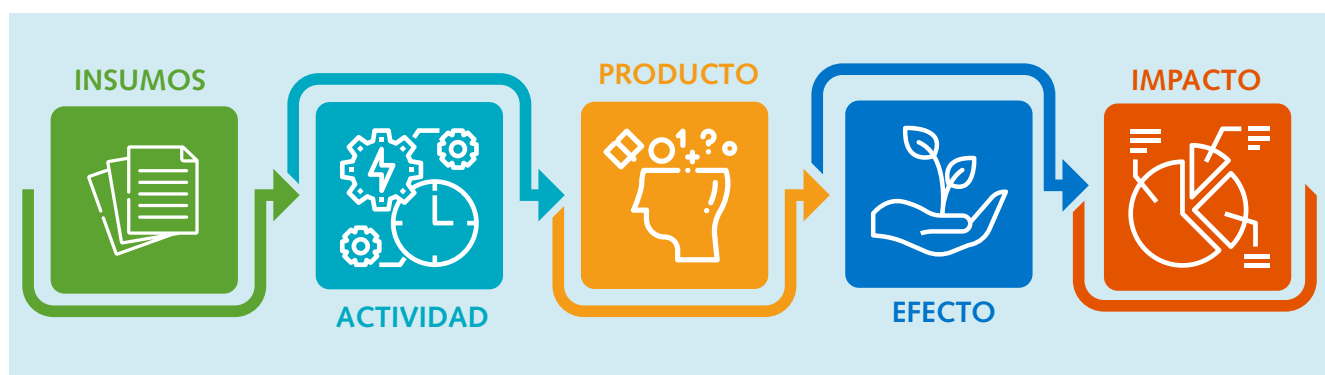
La cadena de resultados es una herramienta que permite sistematizar la acción de las instituciones y explicitar las acciones necesarias que se deben implementar para alcanzar los resultados proyectados.

Su elaboración permite sintetizar las relaciones causa-efecto para alcanzar el impacto y cambio deseado, a través de una serie de elementos que,

en su conjunto, se encaminan a lograr que los resultados deseados sean alcanzables y acordes a las herramientas con que se cuenta (García y García, 2010).

Esos elementos se observan en la figura No. 9. Cada elemento, sin embargo, está sujeto a mejora constante durante la cadena.

Figura 9 Cadena de resultados para la GpRD.



Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de estos elementos sigue una lógica sucesiva que permite crear resultados y orientarlos hacia la eficacia y eficiencia tanto en su formulación, como en la posterior implementación de estos en el marco del accionar institucional.

Siguiendo un modelo de causa-efecto, los insumos y las actividades corresponden a elementos que son diseñados y formulados para el accionar o intervención institucional, mientras que los productos, efectos e impacto son la consecuencia de los primeros.

En la tabla No. 5, se detalla en qué consiste cada uno de estos elementos:

Tabla 5 Explicación de los elementos de la cadena de resultados.

Elemento	En qué consiste
Insumo	Corresponden a los recursos económicos, humanos, materiales, tecnológicos y de otras índoles que posee la institucionalidad del SICA para realizar la intervención deseada.
Actividad	Corresponden a las acciones concretas que se emprenden para poner en práctica los insumos institucionales; transformándolos en productos.
Producto	Son los bienes o servicios generados por la relación entre insumos y actividades; y que están orientados a la consecución de los resultados proyectados.
Efecto	Son los cambios producidos atribuibles al accionar institucional del SICA, que pueden ser positivos o negativos.
Impacto	Corresponde al resultado de largo plazo que se produjo como consecuencia directa del accionar institucional del SICA. Supone una serie de cambios y transformaciones con respecto a la situación inicial, previo a que se implementara el accionar institucional.

Fuente: Elaboración propia, con base en BID y CLAD (2007).

Ejemplo de la cadena de resultados

Imaginemos que se generó una directriz emitida por la Reunión de Presidentes del SICA, para desarrollar un Programa de Educación Virtual de formación de docentes con la finalidad de que adquieran competencias en la gestión de entornos de aprendizaje virtual. Este Programa está dirigido a docentes de primaria, que serán seleccionados por los Ministerios de Educación de los países miembros del SICA. El personal docente aprenderá o fortalecerá sus destrezas para desarrollar la enseñanza virtual con base en herramientas tecnológicas de punta.

Siguiendo este caso ficticio se presenta la siguiente cadena de resultados en la tabla No. 6. Vale aclarar, sin embargo, que el ejemplo no pretende ser exhaustivo.

Tabla 6 Ejemplo ficticio de una cadena de resultados.

Insumos	Actividades	Productos	Efectos	Impacto
Aporte financiero de los Gobiernos de cada país miembro del SICA Aporte financiero de la cooperación internacional de Gobiernos. Fondos no reembolsables de organismos internacionales.	Administrar los aportes financieros, para dar sostenibilidad al Programa.	Clases magistrales impartidas sobre pedagogía de la enseñanza virtual	Conocimiento adquirido por el personal docente sobre la pedagogía de enseñanza virtual.	Procesos educativos garantizan el desarrollo de habilidades y destrezas tecnológicas en niños y niñas, a través de entornos de aprendizaje virtual para asumir el reto de la transformación tecnológica y digital de las sociedades modernas. Docentes con competencias digitales para desarrollar procesos de enseñanza -aprendizaje pertinentes con la transformación digital social.
Personal de coordinación para la gestión del Programa. Grupo de consultores expertos en pedagogía virtual. Personal de soporte técnico al Programa virtual (con formación en informática, sistemas, etc.).	Definir los términos de referencia del equipo de consultores. Desarrollar acciones de gestión del Programa de formación virtual Elaborar el Programa de formación virtual dirigido a docentes de primaria de los países miembros del SICA. Brindar servicio de soporte técnico para la enseñanza virtual.	Talleres impartidos sobre elementos básicos a tener en cuenta para desarrollar clases en modalidad virtual	Habilidades en el manejo de programas de software para enseñanza virtual por las personas docentes.	
Equipos de computadora. Adquisición de las herramientas tecnológicas docentes. Información sobre acceso a internet y la calidad de la conectividad.	Distribuir el equipo de computación entre los docentes del Programa. Comprar licencias de programas de software de enseñanza virtual. Administrar la continuidad y sostenibilidad del proceso de enseñanza de aprendizaje	Capacitaciones en el manejo de programas de software para la enseñanza virtual		

Fuente: Elaboración propia.

d) La gestión institucional estratégica para resultados

Los resultados funcionan como un motor que permite ir avanzando durante la GpRD, por lo cual resulta clave ubicar a los mismos dentro del proceso total de la gestión institucional para resultados. Es decir, comprender conceptualmente cómo se insertan los mismos dentro de las etapas que deben tomarse para poder desarrollar y llevar a la posterior práctica a una intervención institucional.

Esto se da mediante el cumplimiento de una serie de acciones estratégicas que siguen los instrumentos institucionales, y que se pueden clasificar en cuatro etapas: la planificación, la presupuestación, la implementación y el monitoreo y la evaluación.

Figura 10 Etapas de la gestión institucional estratégica para resultados.



Fuente: Elaboración propia.

Estas etapas de la gestión institucional para resultados no deben ser comprendidas necesariamente en una relación sucesiva, sino como un conjunto iterativo de etapas que ocupa ser constantemente sometido a revisión para hacer cambios o modificaciones pertinentes. Es decir que, por ejemplo, durante la implementación puede salir a la luz algún elemento subsanable del diseño de alguna acción o instrumento que ocupa ser replanteado y se puede volver a ese punto para generar el ajuste necesario.

Esto con el propósito de alcanzar los resultados esperados y, en torno a ellos, orientar los medios y acciones necesarias a las que se debe recurrir. Una práctica que permite conducir los insumos y actividades, observados en la cadena de resultados, hacia el logro de esos resultados proyectados por alcanzar. A continuación, se explicará con mayor detalle cada una de las etapas mostradas en la figura No. 10.

e) La planificación institucional en la GpRD

La etapa de planificación institucional corresponde a una fase de estudio y de análisis de la situación que se desea intervenir, sobre la cual se proyecta generar resultados específicos. Implica lograr una comprensión amplia de la situación, una identificación de los elementos prioritarios que la conforman y, sobre esa base, definir cuál es el propósito que se desea alcanzar con el accionar institucional y específicamente a cuáles resultados se espera llegar, así como el plazo dentro del que se espera cumplirlos (Scott, 2013).

En ese sentido, es la etapa que permite comprender la situación inicial en determinada área de trabajo, para diseñar y construir la situación proyectada a alcanzar. Partiendo del panorama actual para tener como puerto los resultados proyectados.

El análisis debe ser exhaustivo, sustentado con información cuantitativa y cualitativa que permita conocer la dimensión del área de intervención, las capacidades y recursos institucionales para actuar sobre los temas prioritarios identificados y el alcance que se espera tenga la intervención a realizar.

Muchas de las instituciones del SICA cuentan con instrumentos de planificación de dos tipos principalmente: estratégica y operativa; que, orientados hacia la consecución de resultados, pueden generar grandes réditos a la región.

La planificación estratégica permite a la institución seguir un camino de gestión concreto para focalizar el accionar institucional en torno a la consecución de lo que se desea alcanzar en el marco de su área de trabajo, en un mediano o largo plazo.

La **planificación estratégica** es un instrumento de gestión que posee la institución para jerarquizar, delimitar y precisar su accionar, definiendo para ello el camino a seguir. Es decir, la misión, la visión y los valores institucionales, los ejes estratégicos, las líneas de acción y los objetivos que se proyectan alcanzar.

Permitiendo así, no sólo conocer de donde parte el análisis, sino también a donde se quiere llegar posterior a la intervención institucional. Resultando en un ejercicio reflexivo en el cual la situación final deseada, es la que permite orientar las acciones necesarias a implementar en la situación actual.

Para ello, cuando existe ya claridad de los resultados por alcanzar, se torna clave comprender el concepto de línea base, que refiere a un valor que permite definir la situación inicial (previo a la implementación del accionar institucional), dando la oportunidad de contrastar contra ella el cambio presentado durante y posterior al desarrollo de las acciones previstas (UNODC, 2018).

A continuación, en la tabla No. 7, se explican los componentes claves que pueden ser utilizados por cualquier institución del SICA, para la planificación estratégica.

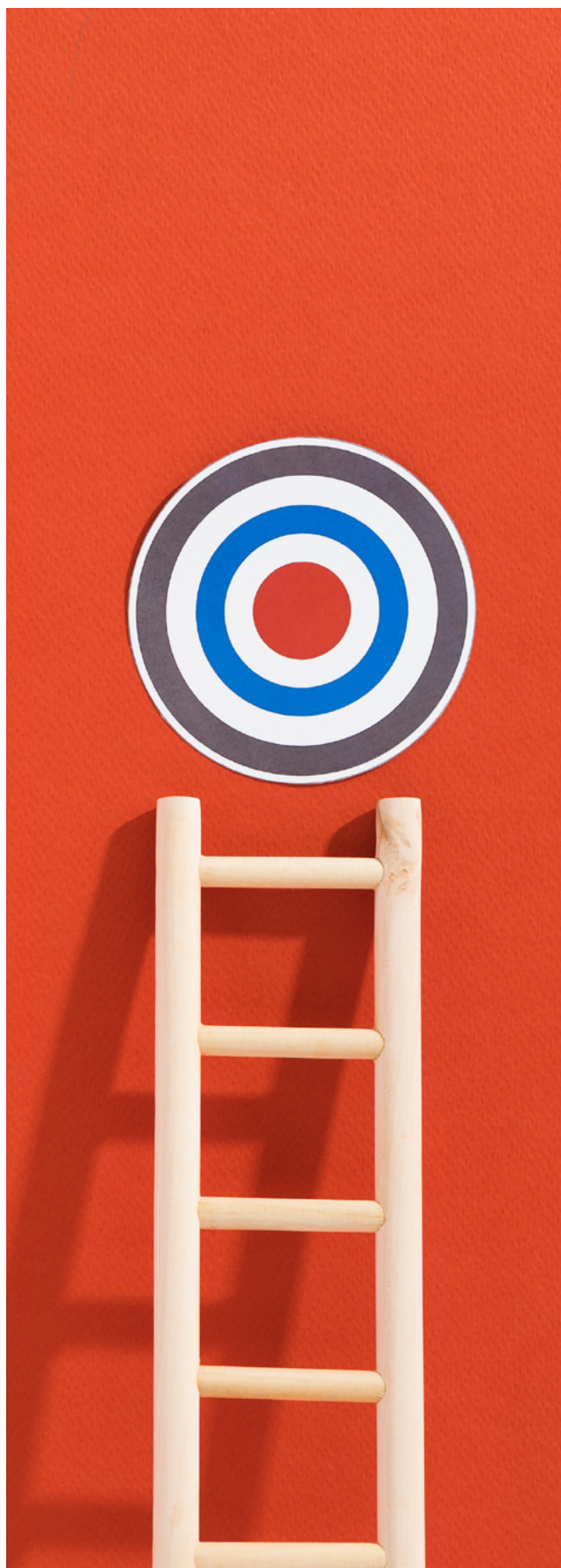


Tabla 7 Categorías y componentes de la planificación estratégica para resultados.

Categorías	Componentes	¿Se cumplió?		
		Si	No	En proceso
Contexto de la intervención	Marco legal regional			
	Análisis de la situación			
	Población objetivo			
	Identificación del valor público			
Aspectos estratégicos de la intervención	Misión			
	Visión			
	Valores institucionales			
	Ejes			
	Objetivos			
	Líneas de acción			
	Presupuestación			
Implementación de la intervención	Ruta crítica			
	Resultados proyectados a alcanzar			
	Indicadores de resultados			
Evaluación y seguimiento de la intervención	Definición de mecanismos de seguimiento y evaluación			

Fuente: Elaboración propia, basado en MIDEPLAN (2018).

El marco jurídico regional, corresponde a un repaso por los instrumentos normativos del SICA que establecen las competencias institucionales y que enmarcan el accionar de las instituciones, así como otros instrumentos internacionales a los que se haya podido adscribir la región. Partiendo de esa base, se realiza un análisis de la situación específica donde opera la institución, detallando información clave a partir de previos estudios, indicadores u otras fuentes de información que sean pertinentes.

En esos ejercicios, resulta clave definir la población objetivo del accionar institucional para ubicar en torno a ello los esfuerzos por realizar, así como determinar el valor público que puedan generar las acciones establecidas, que es eje central de la GpRD como se pudo observar previamente.

Tres elementos que enmarcan la naturaleza y el rango de acción de la institución deben estar presentes en el plan estratégico: la misión, la visión y los valores institucionales. La primera se refiere a los propósitos de la institucional del SICA, los cuáles deben estar alineados a los pilares de la integración centroamericana. La visión es una declaración escrita de lo que la institución quiere alcanzar con su desempeño y los valores son las normas y creencias que guían la gestión institucional.

Por otra parte, se encuentran los ejes, objetivos y líneas de acción, que enmarcan el camino a seguir y lo que se quiere alcanzar en el mediano y largo plazo del plan estratégico. Los ejes son los grandes temas que requieren atención institucional (determinados a partir del análisis de situación),

los objetivos son específicamente los logros que se desean alcanzar en un plazo determinado que puede ser menor o igual al del plan estratégico en general y las líneas de acción son los medios por los cuáles la institución planea lograr cumplir con esos objetivos. Adicionalmente, estos tres objetivos deben incorporar el tema de la presupuestación que se detalla con mayor profundidad en el apartado siguiente de esta Guía.

El plan estratégico igualmente debe incorporar componentes para la futura intervención institucional a desarrollar, que se basa en el establecimiento de una ruta crítica, entendida como los planes de acción que permiten ir de la situación actual inicial a la situación proyectada, dando un orden al accionar institucional que facilite la consecución de los objetivos y resultados. Para ello asimismo resulta clave tener claramente identificados los resultados que se desean alcanzar mediante el plan estratégico.

En esa misma línea, se deben incorporar indicadores de resultados que permitan proveer evidencia para conocer en el desarrollo de la intervención si los resultados se están logrando o no, y definir los mecanismos de seguimiento y evaluación, que van a otorgar más información al respecto y se mantiene vigilancia durante todos los procesos del accionar institucional. Aspectos sobre los cuáles en páginas posteriores se profundiza más en la presente Guía.

Ahora bien, por otro lado, se encuentran los instrumentos de planificación operativa, de carácter anual o plurianual, en donde las instituciones del SICA definen los objetivos principales que buscarán perseguir durante ese tiempo, estableciendo metas a lograr como estandartes de su éxito operativo. Este va a ser la base de la implementación posterior del accionar institucional.

La **planificación operativa** es un instrumento que indica el paso a paso para ejecutar las acciones institucionales, encaminadas a la consecución de los objetivos, tomando en cuenta plazos, etapas, responsables, recursos, contingencias y las actividades necesarias para el logro de los resultados.

La tarea clave a lograr con el plan operativo es alcanzar una articulación entre los objetivos estratégicos y las capacidades institucionales que se posean, para lograr actuar sobre ello en el período en que se establezca el plan.

Como se podrá ver más adelante, los planes operativos dan pie a las posteriores etapas de presupuestación y la implementación en el marco de la GpRD, puesto que da ese contexto general de la situación para desarrollar los accionares institucionales proyectados a alcanzar resultados específicos. Ese orden lo brindan a partir de la construcción de una matriz de plan operativo.

A continuación, en la tabla No. 8, se comparte los principales componentes que contienen los planes operativos. Algunos de estos se reiteran del plan estratégico, sin embargo, como se podrá notar se pone énfasis especial sobre las capacidades institucionales, sobre todo en cuanto a la matriz que va aplicada directamente al cómo lograr los objetivos determinados:

Tabla 8 Categorías y componentes de la planificación operativa para resultados.

Categorías	Componentes	¿Se cumplió?		
		Si	No	En proceso
Enmarcado institucional	Principales hitos de desarrollo histórico institucional			
	Marco legal			
	Organigrama, funciones y recursos (humanos)			
Diagnóstico institucional	Análisis de la situación y de actores			
	Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA)			
	Políticas, disposiciones y otras formas de orientaciones institucionales			
Matriz operativa	Accionares institucionales vigentes			
	Objetivos de accionares institucionales			
	Actividades			
	Responsables			
	Resultados proyectados y metas			
	Fuentes de verificación			
	Presupuesto estimado (recursos financieros)			
	Cronograma con Plazo (fechas de inicio y finalización)			
Evaluación y seguimiento	Indicadores de resultados			
	Definición de mecanismos de seguimiento y evaluación			

Fuente: Elaboración propia, basado en MIDEPLAN (2018).

El enmarcado institucional repite así algunos elementos ya previamente descritos, en donde se contextualiza el trabajo de la institución del SICA mediante una breve reseña histórica de su accionar y rol dentro del Sistema, así como un marco jurídico regional que da pie a su naturaleza. Esto se

complementa con la presentación del organigrama de la institución, que define la estructura y distribución de esta para cumplir con sus funciones asignadas, que igualmente deben quedar explícitas y el recurso humano con que se cuenta dentro de la institución para su accionar.

Seguidamente, se realiza un diagnóstico institucional en donde se resume la situación actual del sector donde se ubica y actúa la institución. Para ello, resulta muy útil acompañarle de un análisis FODA que permita evidenciar las capacidades institucionales y los obstáculos que también presenta en su accionar, tanto en la actualidad (fortalezas y debilidades) como a futuro (oportunidades y amenazas). Igualmente, resulta clave ubicar y colocar en el plan operativo todas las políticas institucionales que se hayan oficializado para implementarse durante el período en que este se plantea.

Ese último ejercicio permite dar pie al corazón del instrumento, que corresponde a la matriz del plan operativo, en donde se determina el desempeño institucional de esas acciones que está ejecutando o planea ejecutar en el período previsto. Partiendo de cada uno de las acciones, se debe detallar sus objetivos específicos a lograr y las respectivas actividades que se propusieron para su cumplimiento.

A cada actividad, se le debe acompañar de la designación de al menos una entidad o persona responsable de su ejecución, los resultados proyectados y metas que se esperan cumplir con el desarrollo de las actividades y las fuentes de verificación para poder determinar el desempeño institucional (índices, por ejemplo), así como el presupuesto estimado que se ha destinado a cada actividad, es decir, los recursos financieros que se ocupan invertir para su realización.

Finalmente, en esa matriz, se debe incluir indicaciones sobre la fecha de inicio y finalización prevista para cada actividad u objetivo, así como detallar mediante un cronograma cuál será su avance durante los meses o semanas que se van a extender. Por último, el plan operativo al igual que el estratégico requiere de la definición de indicadores de resultados y componentes de monitoreo y evaluación para ser vigilantes del cumplimiento de sus contenidos.

Retomando ambas planificaciones presentadas, a modo de resumen, podemos enunciar que el plan operativo de una institución le indica a su personal los márgenes de acción para su trabajo, mientras

que la planificación estratégica, les permite focalizar las áreas prioritarias de trabajo en torno a las cuáles se actuará (INDES, 2011a).

Sin embargo, ambos instrumentos tienen en común que pueden tomar los objetivos y temas identificados para una intervención o accionar institucional, para proyectarlos en forma de resultados, y a partir de allí orientar el desempeño de las acciones de la institución del SICA hacia una eficacia y eficiencia en la gestión.

f) Presupuestación por resultados

La etapa de planificación se encuentra vinculada directamente con la presupuestación. Dado que una planificación sin la consideración de los recursos económicos necesarios para su puesta en práctica fracasa. El uso y provecho extraído de los recursos financieros institucionales permiten que la institucionalidad del SICA cuente con la sostenibilidad necesaria, para lograr una integración centroamericana efectiva.

El objetivo de la presupuestación por resultados (PpR) consiste en perseguir los principios de eficacia y eficiencia en la utilidad de los recursos con que cuenta una institución, gestionando los mismos para alcanzar los resultados proyectados.

Debe existir un vínculo directo entre la planificación y presupuestación, puesto que, si una institución actúa sin tomar en cuenta el presupuesto con que cuenta, puede implicar a futuro grandes problemas para que los resultados proyectados logren ser factibles (Sotelo, 2009).

La PpR permite gestionar los recursos financieros con los que se cuenta y estructurar cuál será su asignación, considerando que existen recursos limitados que deben distribuirse de una forma adecuada. Para ello, la asignación de recursos se plantea que se desarrolle mediante el empleo de categorías del presupuesto por programas, para poder medir y evaluar resultados concretos con base en los productos que desarrolla cada institución (Makón. 2008).

El propósito principal siempre será alcanzar los resultados proyectados, mediante una debida presupuestación que permita elegir los medios más eficientes para lograrlos.

La naturaleza de la PpR está ligada a la mejora de la eficiencia de la gestión institucional orientada a lograr resultados, administrados de forma razonada junto a una planificación de los costos asociados al logro de estos. Retomando la figura de la cadena de resultados, el componente de presupuestación está claramente patente en los insumos con que cuenta la institución, que se relaciona con los productos por alcanzar, orientándose hacia el logro de resultados (Kaufmann, Sanginés y García, 2015).

Por ello, es que el concepto de presupuesto por resultados se puede comprender igualmente como presupuesto para el desempeño, en tanto que no sólo importan los resultados finales, sino todo el proceso que sigue esa cadena de resultados (INDES, 2011b). Para su correcto desarrollo resulta clave contar con una cultura institucional que fomente la transparencia y la rendición de cuentas en estos procesos, tanto a lo interno como a lo externo de las instituciones del SICA.

Ahora bien, vale repasar los principales componentes que conforman la PpR, que se pueden agrupar, a partir del INDES (2011b), en tres grandes pasos a seguir:

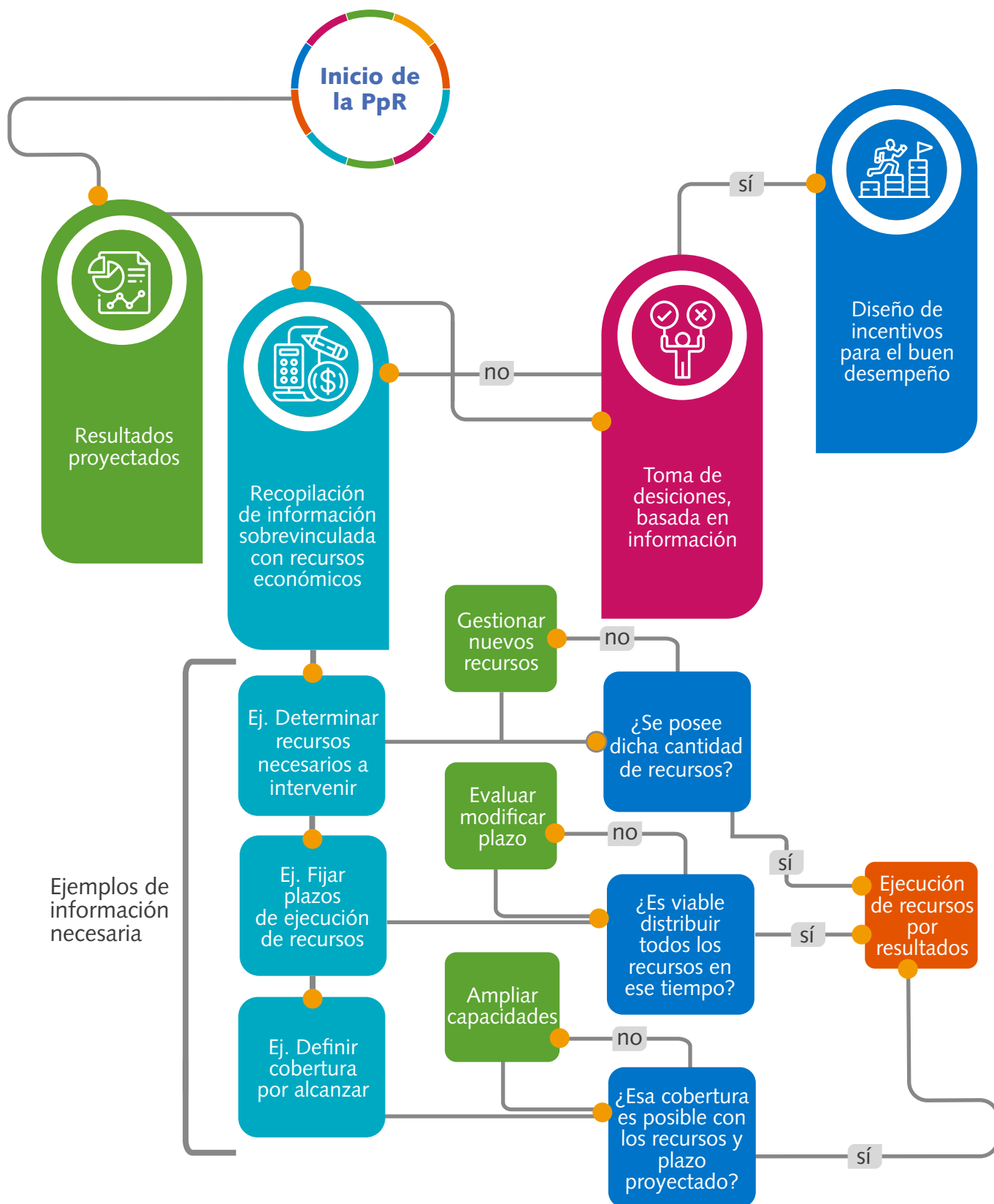
Figura 11 Pasos de la presupuestación para resultados.



Fuente: Elaboración propia, a partir de INDES (2011b).

Para ejemplificar la aplicación de estos pasos, vale observar la figura No. 12 donde se representa el proceso que se debe seguir a la hora de estar realizando la presupuestación por resultados en cualquier institución del SICA.

Figura 12 Ejemplo de un proceso de presupuestación para resultados.



Fuente: Elaboración propia, a partir de INDES (2011b).

El primer paso por realizar corresponde a la recopilación de información (ex ante) sobre el desempeño esperado de la gestión institucional. Esto va desde los recursos que se planean invertir y la unidad institucional encargada de manejar el tema presupuestario (departamento de administración financiera, de recursos humanos, etc.), hasta información prevista sobre la cobertura proyectada por la intervención, y el tiempo en que se espera concretarlo para distribuir el presupuesto. Segundo paso, se procede a una fase de integración de la información a través de la toma de decisiones, asignando los recursos para alcanzar los resultados proyectados. En este proceso, se pueden asignar recursos nuevos para la intervención a realizar, o bien, reasignar recursos institucionales ya existentes.

Un tercer paso, se da a partir de la incorporación de un elemento clave en la presupuestación para resultados: el sistema de incentivos para el desempeño. Este se traduce en reconocimientos para los desempeños individuales del personal institucional del SICA, o de equipos de trabajo, que ejecutan los recursos de manera eficiente y alcanzando los resultados esperados.

Estos incentivos pueden ser monetarios (bonos salariales, oportunidades de ascensos, etc.), o bien, no monetarios (reconocimiento público, muestras de confianza, etc.). Más allá de su tipo, lo importante es mantener motivado al personal para lograr una gestión eficiente a nivel presupuestario y alcanzar los resultados proyectados.

De tal manera, como menciona Arellano Gault (2001), en la PpR, el logro y alcance de los resultados o el desempeño esperado, no sólo se utilizan para medir la eficiencia en la ejecución del gasto, sino que son el foco central de la autorización y ejecución de los recursos institucionales (p. 4).

Por último, vale rescatar que estos pasos en su conjunto permiten implementar, fortalecer o desarrollar capacidades institucionales. Un aspecto que debe ser rescatado, en tanto lo aprendido en una intervención puede ser aplicado a la siguiente y así generar una mejora constante de la institucionalidad del SICA.

Para ello resulta clave contar con un sistema de control que incluya herramientas como las revisiones y evaluaciones de gastos, los informes de gestión y una serie de indicadores de impacto o resultado (INDES, 2011b). Herramientas que permitan determinar la causalidad entre los resultados y el uso de los recursos y bienes con que cuenta la institución.

Sobre esta base, resultaría de gran utilidad que cada institución del SICA mantenga un registro de gastos e ingresos planificados y ejecutados por un período determinado, sea anual o plurianual. En lo planificado se considerarían los gastos e ingresos institucionales estimados. Mientras que lo ejecutado corresponde a los gastos e ingresos obtenidos o conseguidos una vez implementadas las actividades. Esto permitiría hacer una comparación para observar posibles variaciones entre los montos asignados.

La importancia de ello radica en que permite mantener un orden sobre la utilización de los recursos económicos y que esto se contemple a la hora de establecer los resultados proyectados del desarrollo de las actividades, productos y resultados que se desean alcanzar. Un ejemplo de una matriz para mantener un registro de esta información se presenta a continuación, asociando los gastos e ingresos con los resultados esperados y obtenidos:

Tabla 9 Ejemplo de una matriz de presupuesto.

Gastos/ingresos		Concepto	Monto unitario	Número de unidades	Monto total	Resultado
P l a n i f i c a d o	Gastos	Personal				Resultado esperado
		Inversiones (infraestructura, materiales)				
		Costos operacionales				
		Administración				
		Otros gastos				
	Ingresos	Fuente del ingreso			Total	
		Partida presupuestaria asignada				
		Donaciones de cooperación internacional				
		Utilidades por venta de servicios				
		Otros ingresos				
E j e c u t a d o	Gastos		Monto unitario	Número de unidades	Monto total	Resultado alcanzado
		Personal				
		Inversiones				
		Costos operacionales				
		Administración				
		Otros gastos				
	Ingresos	Fuente del ingreso			Total	
		Partida presupuestaria asignada				
		Donaciones de cooperación internacional				
		Utilidades por venta de servicios				
		Otros ingresos				

Fuente: Elaboración propia.

*Nota: Se pueden agregar las filas que se consideren necesarias por "concepto".

g) Etapa de implementación: en búsqueda de alcanzar los resultados

Posterior a la planificación y presupuestación, el siguiente paso corresponde a la implementación de la gestión institucional estratégica orientada para resultados. Es decir, a la puesta en práctica del accionar o intervención institucional planteada. Paso que suele alcanzarse a través de la facilitación de bienes y servicios, que permitan generar los accionares institucionales definidos.

La implementación se logra a través de la concreción de un **modelo o plan operativo** que permita articular las actividades, los tiempos, las responsabilidades y los recursos institucionales, para su transformación en bienes y servicios para beneficio de la población centroamericana (Walter y Pando, 2014).

De tal manera, una correcta planificación debería dar paso a una debida implementación de la gestión institucional para el logro de los resultados proyectados. Procurando garantizar una claridad institucional sobre los insumos y las capacidades con que se cuentan, para poder determinar los resultados factibles que son verdaderamente alcanzables.

Algunos elementos de implementación se observan a continuación:

Tabla 10 Elementos básicos para la implementación.

Meta	Indicador	Fecha de cumplimiento	Grado de avance	Justificación del grado de avance	Responsable

Fuente: Elaboración propia.

Estos elementos básicos deben contextualizarse en la estructura del Sistema y sus niveles de acción (político, gerencial y técnico). En ese sentido, los pilares de la integración centroamericana deben guiar la gestión institucional. Cada una de las acciones implementadas igualmente requiere de un proceso de revisión constante de su cumplimiento y logro, en aras de promover la mejora continua de las mismas. Una tarea que puede desempeñarse a partir de los indicadores de resultado.

h) Elaborando indicadores de resultados

La elaboración de indicadores de resultados es una de las herramientas fundamentales para la GpRD, ya que permite guiar la implementación de los accionares institucionales.

Los **indicadores de resultados** son herramientas que permiten medir el cambio (generado por los resultados e impacto desarrollado) y el rendimiento de un accionar institucional, normalmente expresándolo en forma de un porcentaje de cumplimiento.

La dirección del cambio que muestran los indicadores puede darse en cualquier vía (positiva o negativa), es decir, que solamente miden el cambio realizado a partir del accionar institucional, sin importar que el mismo haya alcanzado el resultado esperado, no lo haya hecho o, incluso, haya tenido un efecto adverso y contrario al deseado.

Sin embargo, su utilidad radica no solamente en recolectar datos e información sobre el cambio generado, sino que también para la misma toma de decisiones. Los indicadores se convierten en herramientas de monitoreo de la gestión, que pueden dar luces sobre aspectos a mejorar en los accionares institucionales presentes o futuros.

Ahora bien, existe diversa naturaleza de estos tipos de indicadores (cualitativos y cuantitativos). Sin embargo, acorde a Cepal (2009), son tipos las dimensiones claves sobre las cuales se desarrollan, las cuales se muestran, explican y ejemplifican en la siguiente tabla:

Tabla 11 Tipología de los indicadores de resultados.

Tipos	En qué consiste	Ejemplos
Eficiencia	Grado de cumplimiento de los objetivos por medio de los productos o los resultados derivados del accionar institucional	Recursos invertidos por actividad desarrollada Costo por persona beneficiaria
Eficacia	Refiere al uso de insumos o recursos para alcanzar el resultado deseado, pretendiendo utilizar la menor parte de ellos posible sin alterar la consecución del resultado.	Número de beneficiarias Porcentaje de jóvenes que acceden a una beca (cobertura) Incremento de la cobertura de un programa
Calidad	Refiere a la capacidad que posee una institución para satisfacer de forma continua, rápida y directa las necesidades identificadas.	Tasa de satisfacción de la población objetivo Porcentaje de necesidades atendidas según el plan institucional

Tipos	En qué consiste	Ejemplos
Economía	Es la capacidad específica de la institución para movilizar e invertir sus recursos financieros para cumplir con tales propósitos.	Aumento de costos Nivel de ahorro Porcentaje de recursos obtenidos de la cooperación internacional

Fuente: Elaboración propia, a MIDEPLAN (2018) y Armijo (2011).

Su desarrollo resulta trascendental para la institucionalidad del SICA, ya que le permiten determinar el rendimiento de sus acciones e instrumentos y, en concordancia con el enfoque de GpRD, aspirar a una mejora continua y constante del desempeño que logran.

Para su elaboración, resulta de gran utilidad partir de las líneas base, así como definir otros valores de referencia sobre lo que se espera sea deseado el desempeño para cada indicador (por ejemplo, llegar a un 80% de cumplimiento podría ser positivo en un indicador, a pesar de no ser un alcance total del objetivo).

Una vez teniendo esa información adicional clara, se procede al desarrollo de los indicadores, que debe ser acompañado por ese análisis paralelo que genere interrogantes que den pie a su creación.

Finalmente, la interpretación de los resultados de indicadores de resultado e impacto debe darse de forma tanto conjunta como individualizada, para conocer con detalle los aspectos donde hay oportunidad de mejora, así como monitorear si el rendimiento conjunto ha sido positivo o no.

i) Etapa de monitoreo y evaluación en la GpRD

La última etapa de la GpRD consiste en vigilar y revisar constantemente que los resultados según los cuáles se orientó la planificación, presupuestación e implementación, se han alcanzado o se encuentran en proceso de conseguirse.

En ese sentido, hay dos ejercicios claves que tienen una relación estrecha de dos procesos distintos: el monitoreo y la evaluación (M&E). Ambos se conjuntan para medir el avance y valorar los resultados de las acciones que se implementan y ejecutan.

El monitoreo es una actividad de vigilancia sobre el desempeño institucional, que involucra la constante recopilación y análisis de los principales indicadores, para conocer el nivel de cumplimiento de aquellos resultados proyectados, e identificar situaciones problemáticas que puedan ir surgiendo.

La revisión continua permite realizar modificaciones o ajustes a las acciones institucionales e instrumentos de política. Ayudando así a mantener claridad, orden y efectividad durante el desarrollo de cualquiera de las etapas de la GpRD (Kuzek y Rist, 2004).

Su realización enfocada hacia resultados implica que ayuda a determinar precisamente los avances y el grado de cumplimiento que van alcanzado los objetivos y metas. En caso de ser necesario, se deben realizar ajustes o cambios en pro de lograr esos resultados proyectados.

El monitoreo, finalmente, también permite tener información sobre el desempeño institucional de quien está implementando el accionar. Para ello utiliza principalmente datos administrativos, centrándose en observar los insumos, las actividades y los productos para determinar si la intervención o accionar institucional va encaminada según lo previsto (Gertler et.al, 2010).

Por otro lado, se tiene la etapa de evaluación, que corresponde a un ejercicio sistemático de revisión, estimación y verificación de los resultados o impacto que está teniendo un accionar institucional, programa o política sobre la población y área que se busca beneficiar (García y García, 2010).

De particular atención para la GpRD es la evaluación de impacto, que busca responder a preguntas sobre las causas y efectos que tiene una intervención específica.

La evaluación de impacto es un tipo de evaluación que permite determinar la causalidad entre el accionar institucional y los resultados generados. Este instrumento permite apoyar a la gestión del accionar institucional que se está implementado, explicando las razones por las cuáles se están logrando, o no, los resultados proyectados.

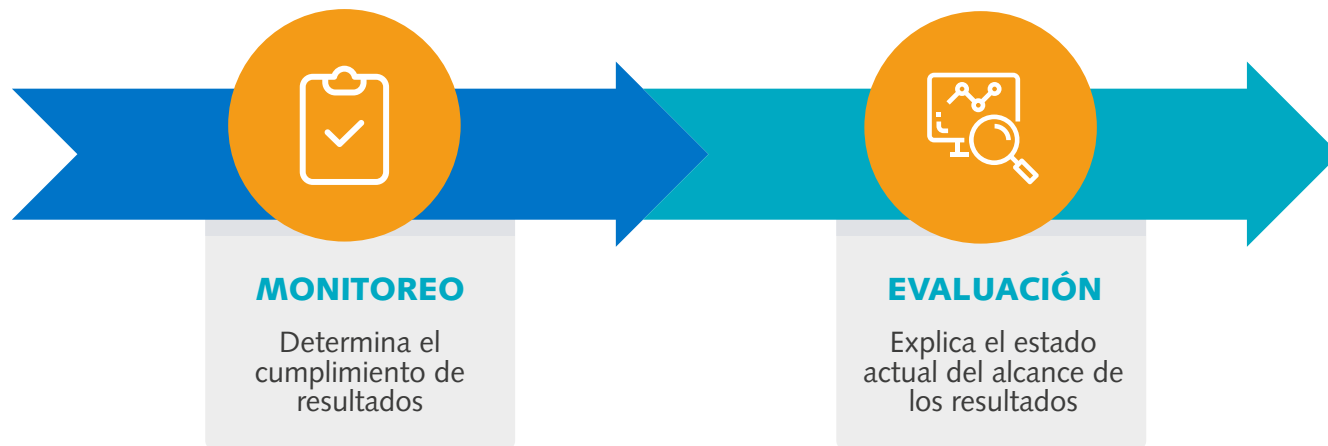
Este proceso evaluativo se acompaña entonces, a diferencia del monitoreo, de la emisión de criterios y juicios sobre las causas que están provocando el estado actual de los resultados.

Para ello, debe ubicar todas las relaciones causales que ha provocado el accionar institucional, así como tener en cuenta la forma en que se desarrollaron las demás etapas de gestión.

Es decir, se centra sobre los cambios generados que son directamente atribuibles a la intervención institucional. Siguiendo esa línea, se debe realizar un ejercicio de estimación contrafactual, que implica conocer cuál habría sido el resultado si no se hubiese desarrollado la intervención o accionar institucional evaluada (Gertler, et al., 2010).

Una vez realizado ello, la evaluación de impacto permite emitir recomendaciones para la mejora continua.

Figura 13 Objetivos principales del monitoreo y la evaluación.



Fuente: Elaboración propia.

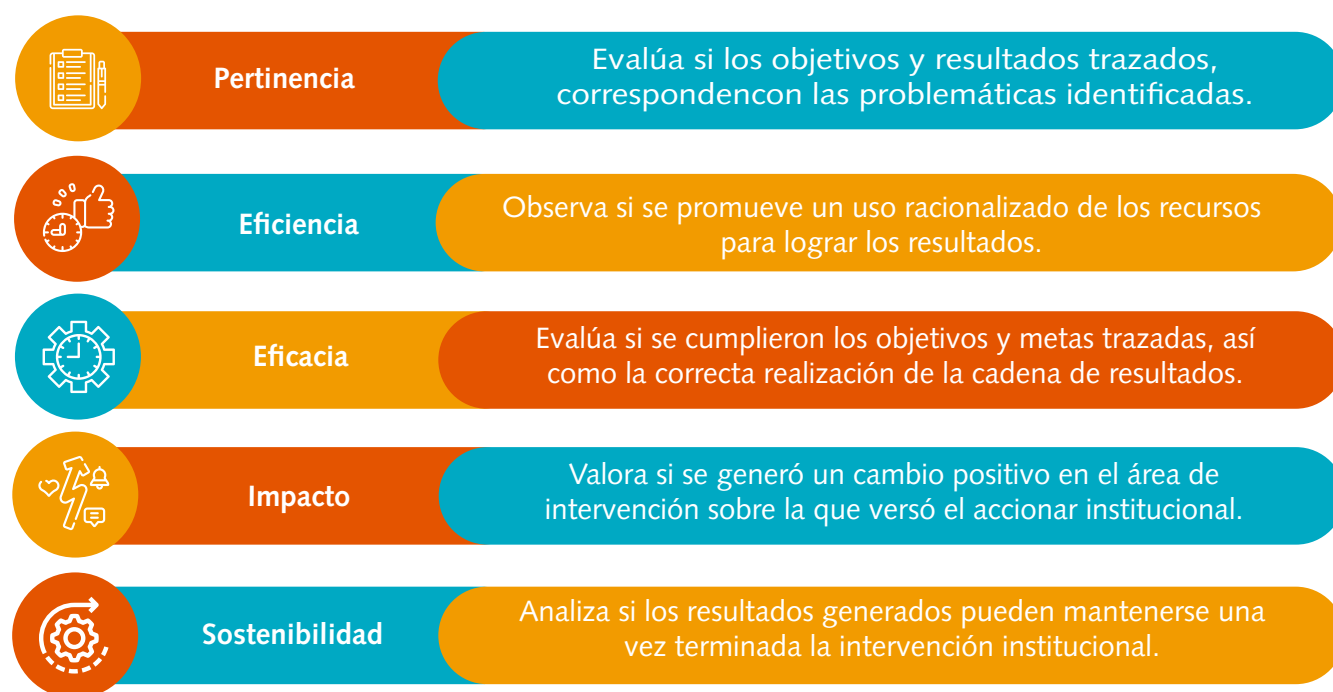
La ejecución de estos ejercicios de monitoreo y evaluación son transversales a todo el ciclo de gestión, lo cual quiere decir que pueden ser implementados en cualquier momento o etapa de esta, con el fin de estar realizando los ajustes necesarios. Además, su desarrollo contribuye a mejorar los procesos de rendición de cuentas y de transparencia en todo accionar institucional, analizando los recursos (adecuación presupuestaria) y las acciones que se están desarrollando.

Desde la GpRD se promueve su ejercicio recurrente en todo accionar institucional e implementación de los instrumentos de gestión, para su mejora a través de un aprendizaje institucional de buenas y malas experiencias para replicar en un futuro y subsanar las eventuales complicaciones que haya presentado una intervención en particular.

De tal forma, el monitoreo y la evaluación pueden desarrollar una función transformadora, ya que permite fundamentar la introducción de modificaciones al accionar institucional, promoviendo la innovación y mejora constante de las mismas.

Ahora bien, es importante compartir que existen algunos criterios generales que guían el desarrollo de los instrumentos de monitoreo y evaluación. Estos se convierten en objetivos a perseguir con los ejercicios realizados, para focalizar la atención sobre aspectos claves de todo accionar institucional. Estos se pueden agrupar en cinco grandes criterios, mismos que se presentan a continuación, con su respectiva caracterización.

Figura 14 Criterios de análisis para el monitoreo y la evaluación.



Fuente: Elaboración propia, a partir del García y García (2010) y Feinstein (2006).

Ahora bien, la interrogante surge en torno a cómo aplicar tales criterios. Esto se realiza a través del desarrollo de indicadores de logros verificables (o de desempeño), que permiten operacionalizar estos grandes criterios en elementos más concretos y favorables para evaluar y vigilar durante alguna etapa de la GpRD mediante diversas fuentes y medios de verificación (Rogers, 2014).

Estos indicadores deben cumplir con características elementales: deben ser específicos para medir la información correcta y necesaria, así como medibles y realistas para garantizar la factibilidad. Igualmente, deben estar relacionados con los resultados proyectados del accionar institucional, además de ser focalizados sobre la población objetivo (Gertler et al., 2010).

Cuando se propone el desarrollo de estos indicadores desde alguna institución técnica del SICA, igualmente resulta clave que orienten los mismos hacia los pilares de la integración centroamericana y en determinar el impacto que genera sobre su consecución en la región SICA.

VI. Referencias bibliográficas

-  Arenas, Alberto y Heidi Berner. 2010. Presupuesto por resultados y la consolidación del sistema de evaluación y control de la gestión del gobierno central. Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuesto.
-  Arellano, David. 2001. Dilemas y potencialidades de los presupuestos orientados a resultados: límites del gerencialismo en la reforma presupuestal. VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 noviembre 2001.
-  Armijo, Marianela. 2011. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Área de políticas presupuestarias y gestión pública.
-  Banco Centroamericano de Integración Económica. 2015. Estrategia Institucional BCIE 2015-2019: Integrando el Desarrollo y la Competitividad Sostenible (EIIDCD).
-  Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). 2007. Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
-  Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2012. Libro de buenas prácticas de gestión para resultados en el desarrollo en Latinoamérica y el Caribe.
-  Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales en América Central. 2010. Política Centroamericana de Gestión Integral de Riesgo de Desastres.
-  Centro Regional para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa – CENPROMYPE. 2014. Estrategia Regional de Fomento al Emprendimiento en Centroamérica y República Dominicana - SICA Emprende.
-  Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo – CCAD. 2015. Estrategia Regional Ambiental Marco (ERAM).
-  Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo – CCAD. 2018. Estrategia Regional de Cambio Climático (ERCC).
-  Comisión de Seguridad de Centroamérica -CSC. 2011. Estrategia de Seguridad de Centroamérica (ESCA).
-  Comisión Centroamericana de Estadística - CENTROESTAD. 2013. Estrategia Regional de Desarrollo Estadístico (ERDE).
-  Consejo Centroamericano de Vivienda y Asentamientos Humanos – CCVAH. 2014. Estrategia Centroamericana de Vivienda y Asentamientos Humanos (ECVAH).

VI. Referencias bibliográficas

-  Consejo de Ministros de Agricultura – CAC, Consejo de la Integración Social Centroamericana – CIS y Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica – COMISCA. 2012.
-  Consejo de Ministros de Agricultura. 2008. Política Agrícola Centroamericana. Política de Seguridad Agroalimentaria y Nutricional de Centroamérica y República Dominicana.
-  Consejo de Ministros de Agricultura – CAC. 2010. Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT).
-  Consejo de Ministros de Agricultura – CAC. 2011. Política Regional de Desarrollo de la Fruticultura (POR-FRUTAS).
-  Consejo de Ministros de Agricultura – CAC. 2018. Estrategia Agricultura Sostenible Adaptada al Clima para la Región del SICA(ASAC).
-  Consejo de Ministros de Agricultura del SICA – CAC, Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana – COMISCA y Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo – CCAD. 2009. Estrategia Regional Agro-ambiental y de Salud (ERAS).
-  Consejo de Ministros de Integración Económica Centroamericana – COMIECO. 2015. Estrategia Centroamericana de Facilitación del Comercio y Competitividad con énfasis en Gestión Coordinada de Fronteras.
-  Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana – COMMCA. 2013. Política Regional de Igualdad y Equidad de Género.
-  Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana – COMISCA. 2016. Política Regional de Salud del SICA.
-  Consejo Sectorial de Ministros de Transporte de Centroamérica – COMITRAN. 2018. Política Marco Regional de Movilidad y Logística.
-  Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana - CECC. 2012. Política Cultural de Integración Centroamericana.
-  Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana – CECC. 2013. Política Educativa Centroamericana 2013-2030.
-  Feinstein, Osvaldo. 2006. Evaluación pragmática de políticas públicas.
-  Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). 2017. Manual sobre la gestión basada en resultados: la labor conjunta en favor de la niñez
-  García, Roberto y Mauricio García. 2010. La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo.
-  Gertler, Paul; Martínez, Sebastián; Premand, Patrick; Rawlings, Laura; Vermeersch, Christel. 2010. La evaluación de impacto en la práctica. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial.

- 
- Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). 2016. Plan Estratégico Institucional 2016-2021.
- 
- Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEFI). 2018. Gestión pública por resultados para el desarrollo en Centroamérica. Boletín de Estudios Fiscales No. 21.
- 
- Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá. 2015. Estrategia Institucional del INCAP.
- 
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica – MIDEPLAN. 2018. Orientaciones básicas para la formulación y seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI). San José, Costa Rica.
- 
- Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC). 2018. Manual para Gestión Basada en Resultados (RBM) y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
- 
- Organización del Sector Pesquero y Acuícola del Istmo – OSPESCA. 2015. Política de Integración de Pesca y Acuicultura.
- 
- Organización del Sector Pesquero y Acuícola del Istmo – OSPESCA. 2018. Política Regional del Subsector de Agua Potable y Saneamiento Comunitario.
- 
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y Banco Mundial (BM). 2004. Principios de GpRD en acción: Libro de consulta de buenas prácticas recientemente identificadas.
- 
- Sánchez Albarena, Fernando. 2003. Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. Santiago de Chile: ILPES.
- 
- Secretaría de Integración Económica Centroamericana. 2018. Plan Estratégico Institucional (PEI).
- 
- Secretaría de Integración Turística Centroamericana. 2014. Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible (PEDTS).
- 
- Secretaría de la Integración Social Centroamericana. 2016. Plan Estratégico Institucional (PEI).
- 
- Secretaría del Consejo Centroamericano de Vivienda y Asentamientos Humanos. 2015. Agenda de Ordenamiento Territorial del CCVAH.
- 
- Secretaría Ejecutiva de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo. 2017. Estrategia regional ambiental marco (ERAM).
- 
- Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano. 2017. Estrategia regional agro-ambiental y de salud (ERAS).
- 
- Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Hacienda o Finanzas de Centroamérica, Panamá y República Dominicana. 2019. Plan de Trabajo Regional de la Matriz de Interés Fiscal COSEFIN.
- 
- Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica y República Dominicana. 2018. Plan Estratégico de la SE- COMISCA.

-  Secretaría Técnica de la Mujer del Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana. 2019. Plan Estratégico del COMMCA.
-  Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan) y Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin). 2013. Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados. Para el sector público de Guatemala. Gestión por resultados.
-  Sotelo, Aníbal. 2009. La Relación Planificación-Presupuesto en el Marco de la Gestión Orientada a Resultados. Revista del Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas. Número 90. septiembre de 2009.
-  Walter, Jorge; Pando, Diego. 2014. Planificación estratégica: Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público. Primera edición. Buenos Aires.
-  Zall, Jody y Ray Rist. 2004. Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners.

V. Anexos

Anexo 1.

Tabla 12 Lineamientos para la GpRD en las Reuniones de Presidentes de los países miembros del SICA.

Cumbre	fecha	Acuerdo
L Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno	14 de diciembre del 2017	Adoptar una propuesta de ordenamiento de la lista de Mandatos que contribuye a la gestión para resultados del SICA. con la cual se actualiza la matriz de ejecución de los mandatos emanados hasta la fecha de esta Declaración. Se instruye al Comité Ejecutivo y a la Secretaría General del SICA aplicar permanentemente los criterios de ordenamiento para el seguimiento y monitoreo del cumplimiento de las decisiones de la Reunión de Jefes de Estado y de Gobierno del SICA.
LI Reunión de Jefes de Estado y de Gobierno	30 de junio de 2018	Instruir a la Secretaría General del SICA bajo la conducción del Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores, presente ante la próxima Reunión de Presidentes una propuesta de transformación funcional a nivel regional que mejore la eficiencia y operatividad de la institucionalidad de los Órganos, Organismos e Instituciones del Sistema de la Integración Centroamericana, procurando optimizar los recursos y que la población pueda percibir los beneficios de la integración, así como la institucionalidad y representatividad parlamentaria del PARLACEN.
LII Reunión de Jefes de Estado y de Gobierno	14 de diciembre de 2018	Subrayar la importancia de continuar fortaleciendo el proceso de actualización de la Agenda Estratégica Priorizada del SICA. En ese sentido, instruir a la Secretaría General del SICA a presentar en la próxima Reunión de Presidentes, una metodología orientada a la actualización de la propuesta de la Agenda Estratégica Priorizada de la institucionalidad del SICA al año 2030, en concordancia con los propósitos, principios y objetivos del Sistema de la Integración Centroamericana y con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Reconocer que el Sistema de la Integración Centroamericana, facilita la formulación y desarrollo de políticas públicas comunes para la región, en los diferentes ámbitos: económico, social, ambiental y de seguridad; así como la importancia de continuar fortaleciendo los procesos de comunicación para el posicionamiento y visibilidad de los logros y beneficios que la integración regional representa para los Estados miembros en favor de nuestras poblaciones.
LIII Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno	05 de junio de 2019	Tomar nota del informe sobre los avances alcanzados en la propuesta de transformación funcional, que contribuyen al fortalecimiento de la coordinación y articulación de esfuerzos entre los órganos e instituciones regionales para el cumplimiento de los propósitos del SICA; em este sentido, insta a revisar y fortalecer los mecanismos nacionales de coordinación para contribuir a la implementación de las decisiones regionales en el plano nacional, a fin de que la población regional reciba de forma más eficiente los beneficios del proceso de integración.
LIV Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno	18 de diciembre de 2019	Promover en el marco del proceso de transformación funcional, a partir del 2020, un diálogo de alto nivel sobre el futuro del proceso de la integración regional, con miras a definir una agenda estratégica que propicie la integración de la región en aquellos ámbitos que se definan para tales fines. Exhortar al Consejo de Ministros de Relaciones Exteriores para que con el acompañamiento de la Secretaría General den seguimiento e informen sobre los avances alcanzados en la próxima Reunión de Presidentes.

Fuente: Elaboración propia, a partir de las Cumbres de las Reuniones de Presidentes.

Anexo 2.

Tabla 13 Lineamientos para fortalecer el enfoque de equidad en el accionar institucional del SICA en las Reuniones de Presidentes de los países miembros.

Cumbre	fecha	Acuerdo
XXVI Reunión Ordinaria de jefes de Estado y de Gobierno de los Países del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)	30 de junio de 2005	Reiterar nuestro compromiso de erradicar todas las formas de violencia contra la mujer y garantizar sus derechos en condiciones de igualdad y de equidad. En ese sentido, motivados en promocionar un enfoque de género que garantice una mayor participación de la mujer en todos los órdenes de la vida regional. Decidimos incorporar el Consejo de Ministros sobre el tema de la mujer, como parte del Sistema de la Integración Centroamericana –SICA-(...)
XXVIII Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de los países del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)	11 de julio de 2006	Continuar impulsado a nivel regional, las acciones que sean necesarias para erradicar todas las formas de violencia contra las mujeres y promover la incorporación de sus intereses en la agenda e institucionalidad centroamericana, de manera particular respaldo la ejecución efectiva del Proyecto Regional «La agenda Económica de las Mujeres» a través del fortalecimiento institucional del Consejo de Ministras de Centroamérica.
XXXV Cumbre Ordinaria de Jefes de estado y de Gobierno de los Países del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)	29 y 30 de junio de 2010	Incorporar la igualdad y la equidad de género como temas estratégicos y de alta prioridad, en las políticas y planes de desarrollo nacionales y regionales, tanto en el Sistema de la Integración Centroamericana, como en los Estados que lo integran.
XXXVI Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de Países del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)	16 de diciembre de 2010	Reconocer que, en los últimos quince años, los países de la región han dado pasos significativos en el reconocimiento y atención al problema de la violencia contra las mujeres, no obstante que se demanda un mayor trabajo de los gobiernos, organizaciones internacionales de la sociedad civil para incorporar e implementar propuestas regionales que incidan en su prevención y sanción. Reafirmar el compromiso de avanzar en la igualdad y equidad de género en los países miembros del SICA y reiterar su interés de hacer cumplir los acuerdos para el avance de los derechos de las mujeres, plasmados en el Plan de Acción de la XXXV Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno del SICA.
XXXIX Reunión Ordinaria de Jefes de Estado y de Gobierno de Países del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)	29 de junio de 2012	Reiterar nuestro compromiso de continuar la lucha por erradicar la violencia de género contra las mujeres y la violencia intrafamiliar en todos nuestros países, flagelos relacionados con la violencia social que agobian a la región, tal como ha sido subrayado en la Estrategia de Seguridad de Centroamérica.
XLII Reunión Ordinaria de Jefes y Jefas de Estado y de Gobierno de los países del SICA	14 de diciembre de 2013	Aprobar la Política Regional de Igualdad y Equidad de Género (PRIEG) e instruir a la institucionalidad del SICA y al Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana para que en coordinación con la Secretaría General del SICA establezcan los mecanismos que sean necesarios para su operatividad.

Fuente: Elaboración propia, a partir de las Cumbres de las Reuniones de Presidentes.

Anexo 3. Ficha resumen del Programa de Formación.

1. Taller gerencial en GpRD en el desarrollo sostenible de la región SICA con equidad

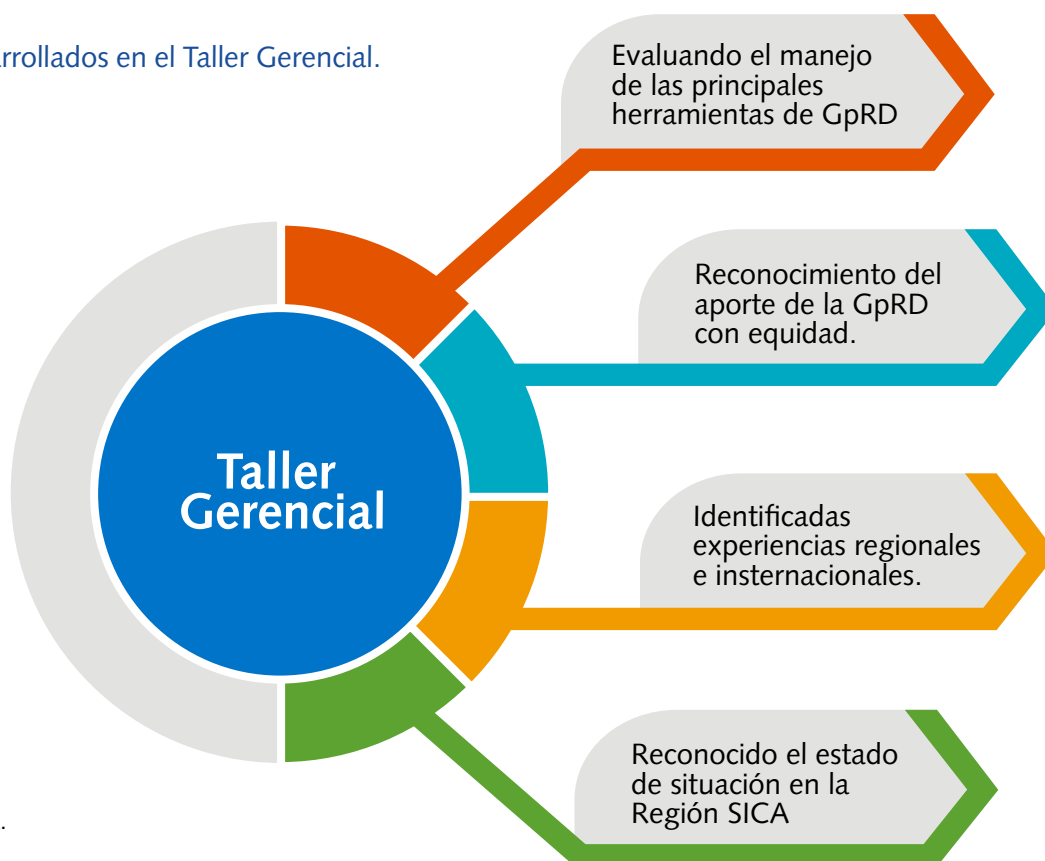
El objetivo del Taller gerencial consistió en sensibilizar a las personas tomadoras de decisiones y autoridades de la institucionalidad de la región SICA, sobre la importancia política, la trascendencia en términos de impactos y los tipos de compromisos institucionales necesarios para la adopción de la gestión para resultados en las instituciones y agendas de integración para el desarrollo sostenible de la región.

Un espacio en el cual se logró reunir a personas titulares de los cargos superiores en la Secretaría General del SICA, Secretarías Ejecutivas, Direcciones, Representantes de la Presidencia pro

tempore, u otras autoridades de las instituciones regionales del SICA, responsables de la toma de decisiones para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas y estrategias regionales en el ámbito de la región SICA.

La actividad tuvo lugar el día quince de octubre de 2020, en las instalaciones de la Secretaría General (SG-SICA), con una duración de cuatro horas. El Taller permitió desarrollar una primera exploración sobre la potencialidad e importancia de adoptar un enfoque de GpRD con equidad para la institucionalidad de la región SICA.

Figura 15 Logros desarrollados en el Taller Gerencial.



Fuente: Elaboración propia.

Charla de sensibilización (inducción) a los órganos del SICA.

En segundo lugar, se desarrolló una charla introductoria con el propósito de promover el apoyo de las máximas autoridades de la institucionalidad del SICA para la puesta en práctica e institucionalización del enfoque de GpRD en sus respectivas instancias, reconociendo la importancia política y los diferentes compromisos institucionales necesarios para ello. Recibiendo, además, retroalimentación de cara al inicio del Programa.

La charla se celebró presencialmente el día veinte de febrero del año 2020, en el Salón Morazán en el Edificio de la Secretaría General del SICA, en San

Salvador, El Salvador; contado con la presencia de representantes de los Consejos de Ministros, Consejos Directivos, Juntas y demás altos mandos, responsables de la toma de decisiones directas para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas y estrategias regionales en el ámbito de la región SICA.

La charla permitió facilitar un conversatorio con las diferentes personas que representaban a distintos órganos de la institucionalidad SICA, alcanzando los siguientes logros:

Figura 16 Logros desarrollados en la Charla de Sensibilización.



Fuente: Elaboración propia.

Cursos impartidos del Programa de Formación

El Programa de Formación consistió en el desarrollo de cuatro, a partir de los cuáles las personas participantes tuvieron oportunidad de interactuar con el cuerpo docente, durante el desarrollo de los cuatro cursos entre los meses de enero a julio del año 2020, con el propósito de revisar la definición

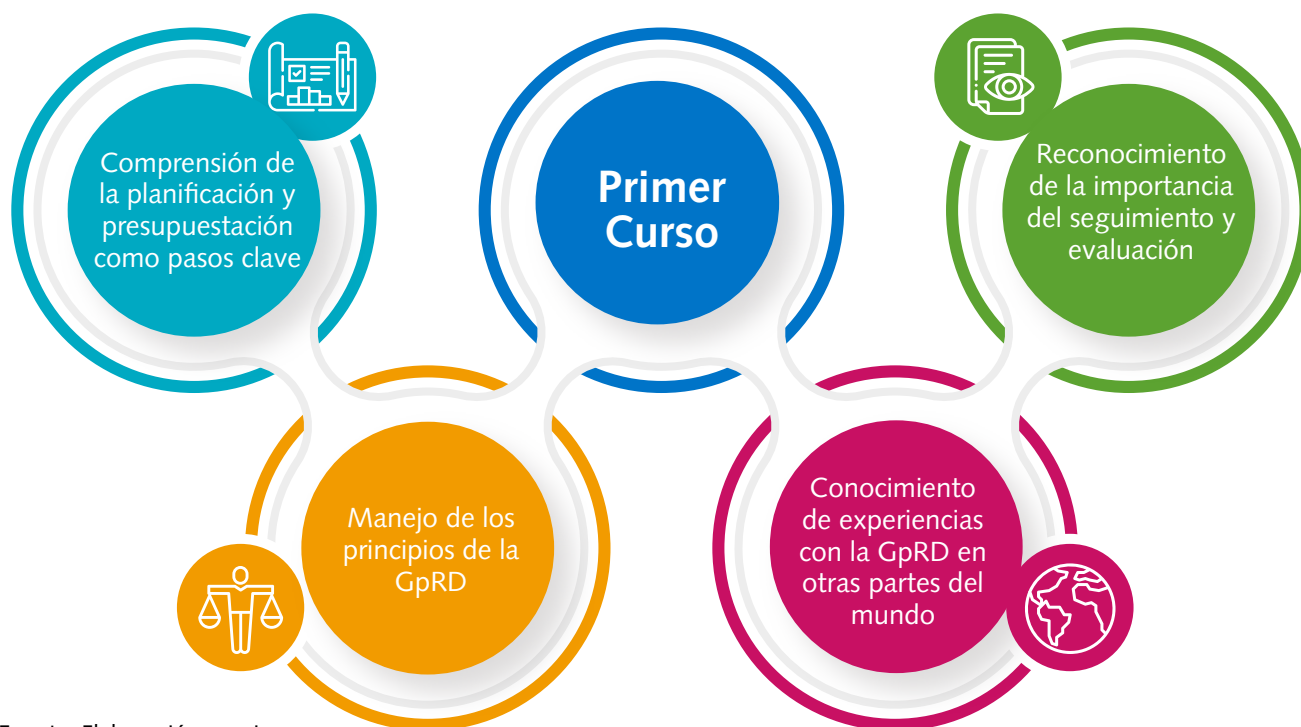
y construcción de instrumentos básicos para la GpRD. Esto a partir de un modelo centrado en el aprendizaje de las personas participantes que representaron a una diversidad de instituciones del SICA.

Primer curso: Gestión para Resultados en el desarrollo sostenible de las políticas regionales en el marco del SICA y sus desafíos.

Este curso tuvo por objetivo una comprensión general del enfoque de gestión para resultados de desarrollo para los funcionarios y funcionarias del Sistema, con la finalidad de que desarrollasen capacidad de análisis de las acciones del SICA en el marco de este enfoque. Esto a partir del objetivo general de comprender el enfoque de gestión para resultados, las distintas formas en que se está aplicando y las condiciones necesarias para que el SICA lo adopte.

En su desarrollo se abordaron las principales orientaciones de la GpRD a nivel internacional y particularmente en América Latina. Se repasaron los pilares y elementos conceptuales básicos para la aplicación de la GpRD y, finalmente, se analizó la aplicación de todos estos aspectos en las instituciones del SICA a partir de su marco legal, sus actividades y capacidades actuales.

Figura 17 Logros desarrollados en primer curso.



Fuente: Elaboración propia.

Este primer curso, otorgó herramientas para que las personas participantes pudiesen comprender y tener un manejo sobre las distintas fases y componentes que conforman la GpRD. Esto asociado a una serie de ejercicios analíticos y

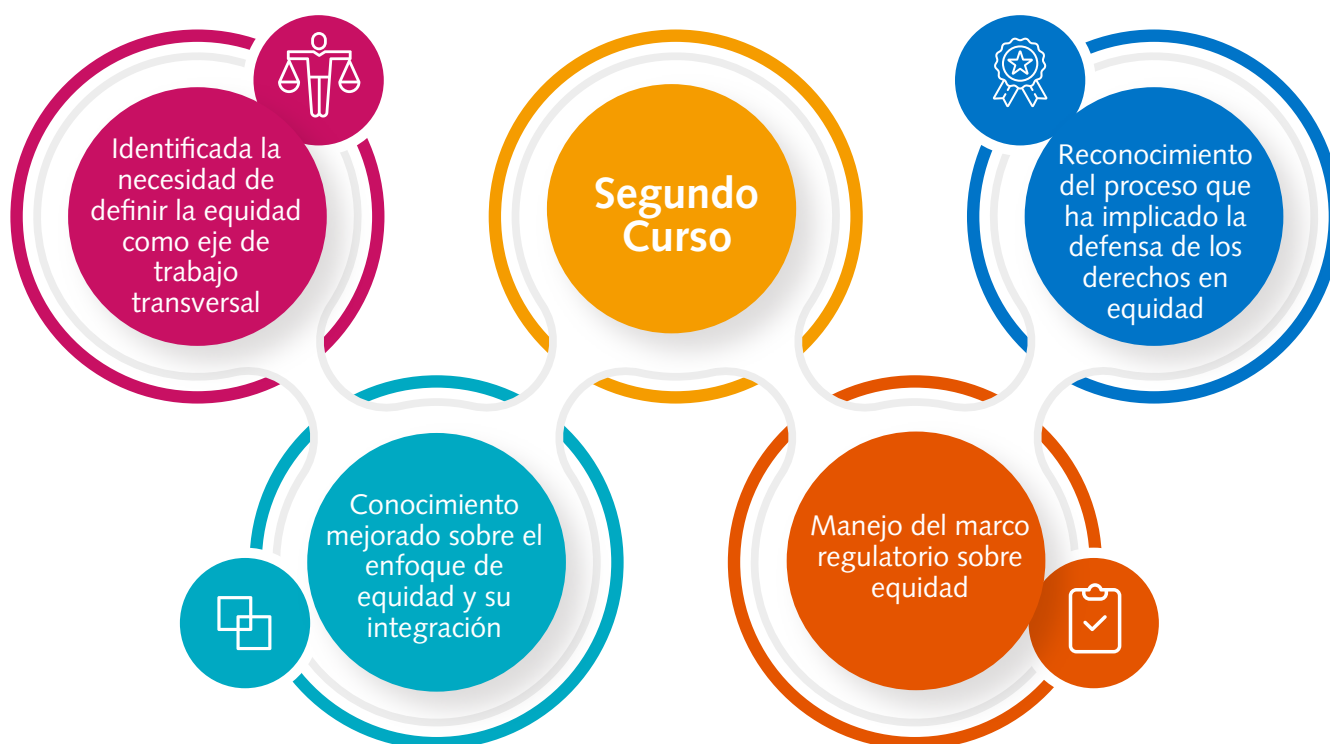
reflexivos, que permitieron poner en contexto la potencial utilidad de fortalecer y adoptar como una práctica recurrente su implementación en la institucionalidad SICA.

Segundo curso: La Incorporación del Enfoque de Equidad en la GpRD de la Institucionalidad Regional.

El segundo curso se centró en acercar a las personas participantes al conocimiento y buen manejo de aspectos relevantes para la básica comprensión de los derechos humanos con enfoque de equidad, partiendo desde el proceso de gestión de las desigualdades de género, su impacto y efectos. Esto de tal forma que permitiese fortalecer la integración de la equidad en la visión y trabajo de la institucionalidad del SICA.

Se repasaron los principales instrumentos de orden normativo, suscritos por los países miembros del SICA, referidos al reconocimiento, la observancia, aplicación y pleno ejercicio de los derechos humanos universales, así como particularmente de las mujeres, a partir de marcos filosóficos y la metodología de los Estudios de la Mujer.

Figura 18 Logros desarrollados en segundo curso



Fuente: Elaboración propia.

En este segundo curso se ejercitaron y fortalecieron conocimientos para la gestión de la equidad como un eje transversal en el accionar de la institucionalidad regional; permitiendo a su vez un

reconocimiento de la perspectiva histórica sobre la evolución de la defensa de los derechos humanos de las mujeres.

Tercer curso: Planificación y presupuestación para la gestión de resultados para el desarrollo sostenible en las instituciones del SICA.

El tercer curso tuvo como objetivo general la comprensión del enfoque de gestión presupuestaria por resultados, las formas en que se puede aplicar y las condiciones necesarias para que la institucionalidad del SICA lo adopte, a fin de mejorar la práctica presupuestaria sobre la base de resultados y lograr un aumento de su eficiencia, transparencia y equidad.

Se abordaron las relaciones entre el sector público y el sector privado, los principales tipos de planificación, los pilares y los elementos conceptuales y prácticos para su aplicación. Asimismo, se estudió la relación de la GpRD con la planificación, presupuestación seguimiento y evaluación, transparencia fiscal y la incorporación del enfoque de equidad.

Figura 19 Logros desarrollados en tercer curso.



Fuente: Elaboración propia.

El tercer curso permitió reforzar y fortalecer el conocimiento en general sobre la GpRD, pero en particular sobre dos de sus etapas claves: la planificación y la presupuestación; que tienen una

vinculación innata y son elementos imprescindibles para la gestión por resultados en la institucionalidad del SICA.

Cuarto curso: Sistemas de Monitoreo y Evaluación basados en resultados.

Finalmente, el cuarto y final curso del Programa, abordó un tema indispensable para la Gestión para Resultados: el monitoreo y la evaluación (M&E). Esto a partir del objetivo general de fortalecer en los participantes conocimientos y capacidades sobre el seguimiento y la evaluación vinculados a la gestión para resultados de instancias e intervenciones de desarrollo.

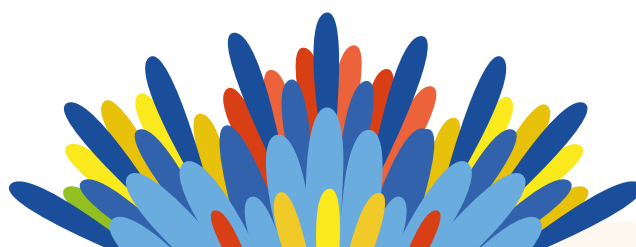
En ese sentido, se expuso que las estrategias, los planes, las políticas públicas, los programas o proyectos, deben contar con procesos que permitan observar, medir el avance y valorar sus resultados dentro del ciclo en el que dichas acciones se implementan y ejecutan.

Figura 20 Logros desarrollados en cuarto curso.



Fuente: Elaboración propia.

Este curso final, se enfatizó en las etapas de monitoreo y evaluación; abriendo un espacio de diálogo y discusión para analizar y reflexionar sobre el empleo de la M&E en la gestión institucional del SICA.



Sistema de la Integración Centroamericana - SICA

(503) 2248-8800 / 2248-6900

info@sica.int

 Secretaría General del SICA  @sg_sica  @sg_sica  www.sica.int

 Sistema de la Integración Centroamericana - SICA

Instituto Centroamericano de Administración Pública

(506) 2253-2287 / 2253-4059

info@icap.ac.cr

    /icap_1954  www.icap.ac.cr

