

## Informe de Conclusiones

### Área Temática: **Sistemas de información, análisis y diseño de políticas públicas para fortalecer la capacidad de conducción del Alto Gobierno en Iberoamérica**

Coordinador: **Enrique Sosa**

Conforme a la caracterización del área temática, el Alto Gobierno es entendido como el espacio institucional de apoyo directo a la alta jerarquía gubernamental, en lo que se refiere al establecimiento, dirección, coordinación y evaluación de las políticas públicas estratégicas. Asimismo, se incluyen en esta temática aspectos clave como: el desarrollo de la capacidad estratégica para la elaboración y seguimiento del Plan de Gobierno; los sistemas de información, análisis, priorización y evaluación de las políticas públicas para fortalecer la capacidad de conducción estratégica; la organización y las funciones de los órganos de Alto Gobierno; el rol de los órganos de Alto Gobierno en la coordinación interinstitucional, incluyendo la relación con los gobiernos subnacionales; los mecanismos y sistemas de apoyo a la Presidencia o al Consejo de Ministros en términos de información, comunicación y evaluación de la agenda gubernamental; entre otros aspectos relacionados.

En total, en el área temática han sido aprobados siete (7) paneles, a saber:

- Sistema de informações sobre a Lei Orçamentária no Brasil: quais as principais questões na fase da elaboração da proposta e na fase de análise no Congresso Nacional.
- Estrategias y mecanismos para la gestión pública efectiva.
- El rol del Alto Gobierno en la gestión de las políticas públicas en América Latina.
- Construcción colectiva de información, articulada desde el Estado, para la orientación de políticas públicas de juventudes.
- La participación ciudadana en las políticas públicas: gobernar por políticas en México.
- Sistema de gestión de políticas nacionales y sectoriales para el Alto Gobierno de Perú.
- Políticas públicas de calidad, desafiando al Alto Gobierno.

De los siete paneles referidos precedentemente, seis de ellos presentaron efectivamente sus exposiciones verbales en el XVI Congreso. No pudo exponerse el panel titulado: “*Estrategias y mecanismos para la gestión pública efectiva*”. No obstante, se pudo acceder previamente a cada una de las ponencias escritas.

Como conclusión, cabe resaltar en primer término, la referencia a algunos problemas comunes en la mayoría de los países de la región con relación al Alto Gobierno. Entre estos problemas se resaltan los siguientes:

- La desconexión entre los objetivos políticos de los gobiernos con los resultados de los programas implementados. Por lo general, los ministerios siguen sus propias agendas, y el Alto Gobierno no tiene la capacidad para articular esas agendas con las metas generales del gobierno.
- La falta de capacidad técnica de los cuadros gerenciales del Alto Gobierno para formular y evaluar las políticas públicas.
- La poca coordinación de políticas sectoriales, con lo cual se generan políticas inconsistentes.
- Poca retroalimentación en el ciclo de formulación de las políticas públicas por parte de otras instancias gubernamentales o no gubernamentales.
- La ausencia o insuficiencia de sistemas que faciliten al Alto Gobierno la información necesaria para apoyar los procesos de elaboración, formulación, decisión, implementación y seguimiento de las políticas públicas. Esta situación también incide en la capacidad del Alto Gobierno para poder anticiparse a los conflictos, y adoptar medidas oportunas.

Las recomendaciones para afrontar estos problemas giraron en torno a varias propuestas que se agrupan de la siguiente manera:

- Configuración organizacional y sistema de gestión adecuados para el cumplimiento del rol coordinador del Alto Gobierno.
- El fortalecimiento de la capacidad técnica del Alto Gobierno en conjunción con las capacidades políticas.
- El fortalecimiento de los sistemas de información del Alto Gobierno con el uso de las TIC.

#### **1. Configuración organizacional y sistema de gestión adecuados para el cumplimiento del rol coordinador del Alto Gobierno**

Se ha resaltado la importancia del Alto Gobierno para la coordinación de las políticas públicas. Ello requiere de una configuración organizacional y de un sistema de gestión adecuados para potenciar sus roles como instancia de coordinación de los diversos sectores.

La organización y la gestión del Alto Gobierno necesitan adecuarse a las condiciones cada vez más complejas y cambiantes del mundo actual. La organización y los sistemas no solo deben estar preparados para situaciones normales, sino también para responder a las crisis sociales y a las emergencias, ser capaces de anticiparse a los conflictos, estableciendo mecanismos de alerta temprana.

Para ello, el Alto Gobierno debe contar con la información necesaria y oportuna que le permita tomar decisiones que sean viables técnica y políticamente.

La experiencia en la región ha demostrado que, por lo general, la creación de instituciones dependientes directamente de la Presidencia de la República bajo formatos de “superministerios”, o la creación de comisiones de seguimiento, no constituyen la panacea para afrontar los desafíos en la coordinación de los diversos sectores públicos y para lograr la alineación de los programas a las prioridades estratégicas del gobierno. No obstante, se observa la necesidad de contar con instancias de coordinación de la agenda del gobierno, con fuerte capacidad técnica y política, y con las herramientas necesarias para ejercer sus funciones. Se destaca, por ejemplo, la experiencia de la Unidad de Gestión del Cumplimiento de Prioridades Presidenciales de Chile.

La organización y los sistemas de gestión deben contemplar la retroalimentación constante en el ciclo de las políticas públicas (diseño, implementación, evaluación) que es fundamental para que las decisiones sean convenientes y oportunas desde un punto de vista técnico y político. Es necesario que este ciclo tome en cuenta la información técnica y política que sea proveída no solo por el ministerio responsable, sino también por otras instancias gubernamentales, e incluso, desde fuera del gobierno. Se resaltan las experiencias en la instalación y funcionamiento de plataformas de interoperabilidad (Perú), que facilitan la información necesaria al Alto Gobierno para la toma de decisiones.

La organización y la gestión del Alto Gobierno requiere, por lo general, de un reordenamiento normativo que establezca con claridad los roles y le otorgue las facultades jurídicas suficientes para ejercer sus funciones.

Los procesos de decisión no deben solamente estar sujetos a las habilidades e iniciativas que cada ministro posea, sino que deben asentarse en bases institucionales que aseguren algún método adecuado para tomar decisiones en el Alto Gobierno. Independientemente del estilo de las autoridades, lo relevante es tener un marco de racionalidad en el proceso de toma de decisiones, que implique que éstas no dependan de cada estilo. Se debería apuntar al fortalecimiento de las oficinas de planificación de los ministerios, incrementando la capacidad de armonizar los programas específicos sectoriales que llevan a cabo con las prioridades presidenciales.

## **2. Fortalecimiento de la capacidad técnica del Alto Gobierno en conjunción con las capacidades políticas**

La capacidad técnica es fundamental para que el Alto Gobierno ejerza sus funciones de coordinación y de evaluación de las políticas públicas y para que ejerza su autoridad política. No existe una disociación entre la política y la administración, dado que gobernar por políticas públicas supone que la práctica gubernamental requiere del desarrollo de un saber político y administrativo.

Es necesario fortalecer una gerencia pública profesional en el Alto Gobierno con capacidad para traducir las propuestas políticas en programas de acción, y con habilidades para la coordinación.

El Alto Gobierno debe contar con asesores expertos que tengan la capacidad para hacer un balance político apropiado, de forma tal de reducir las posibilidades de poner al Gobierno en situaciones de incomodidad política.

Si bien se asume que los nombramientos en el Alto Gobierno son de carácter político, puede desarrollarse un sistema de selección con un fuerte filtro de mérito y con contratos por resultados. O bien pueden combinarse sistemas con puestos de confianza, con otros puestos de carrera proveídos por mecanismos de selección de altos gerentes. Se destacan algunas experiencias como el sistema de Alta Dirección Pública de Chile o el de Dirección y Asesoramiento Superior en Brasil.

Una buena política de recursos humanos en el Alto Gobierno determina la capacidad de crear redes, captar conocimientos e información relevantes y enfrentar situaciones de crisis o de emergencias. Asimismo, se destaca la importancia de los sistemas de incentivos para los agentes involucrados, así como mecanismos contractuales por resultados con los técnicos en el ámbito del Alto Gobierno que puedan contribuir a alcanzar las metas deseadas.

Debe haber una cultura favorable a compartir información. Asimismo, las funciones deben ser establecidas con amplitud para dar libertad de acción y flexibilidad.

### **3. Fortalecimiento de los sistemas de información con la utilización de las nuevas TIC y desarrollo de la capacidad de escucha activa del Alto Gobierno**

El Alto Gobierno necesita desarrollar mecanismos adecuados de producción y disponibilidad de información que integre diferentes fuentes y actores, que incorpore dinámicas de alerta temprana y que asegure que los ministros funcionen con una base común de información.

El Alto Gobierno debe ser abierto, con capacidad de escucha activa. Se destaca la importancia de las nuevas TIC en el mundo actual, lo cual hace imprescindible su utilización por parte de los gobiernos para conocer lo que la gente piensa y para contar con la información necesaria para la toma de decisiones.

El Alto Gobierno debe fortalecer los niveles de retroalimentación y de escucha, abriendo canales alternativos para la participación en las políticas públicas, que incorpore incluso a los grupos de interés y a expertos fuera del gobierno. En ese sentido, se han expuesto experiencias como la conformación del Equipo Nacional de Estrategia País (ENEP), impulsado en el Paraguay en el marco de un proyecto de Innovación Estructural del Poder Ejecutivo, que constituye una instancia de participación para que ciudadanos de diferentes estamentos sociales y de variados sectores convocados por el Presidente de la República elaboren agendas de mediano y largo plazo que orienten la aplicación de políticas públicas, y establezcan mecanismos participativos de control estratégico de la ejecución de las mismas.

Se destaca la importancia de comprender la visión de otros actores, a través de un análisis permanente de *stakeholders*. Es relevante conocer cómo influyen los diferentes actores y sobre todo el Alto Gobierno en el ciclo de las políticas públicas.

También se ha resaltado la relevancia que tienen las investigaciones, estadísticas y estudios para la selección de una política pública adecuada. Las instancias del Alto Gobierno deben contar con mecanismos y sistemas para acceder y promover estas investigaciones y estadísticas, como un medio para obtener información necesaria para la toma de decisiones y para la formulación y evaluación de la agenda estratégica del gobierno.