COUNTRY LEADERSHIP PROGRAM

Gobernanza Integrada

Filipe Teles, Prof. Dr. Gabriela Morena, Prof. M.Sc.



Programa de Liderazgo de País





Gobernanza Integrada

(a) to liberate, release; to set (a.o.) Difference was in Salant charge (prisoner, debuse); see retone L. Ann. Money, When L. Ann. toute l'hostilité dormante, his return shed all the dormant hostility ; Jar ; Hhraire [library], s.m. & [.]. At copyint toll management to be book without the control of the Massales, -teams (Myrough, -mal, s. fr s. Goog to discharge a surety; Add t. um bookwiller, Radi exempt a man from military service; Library (1984), Prop. S. L. Group: Library, L. by Money, So. buckstell stiendard. t, to discharge a soldier (to the reserve) librairs-aditous (interestinace), s.m. publishes , the Library Desert. ee (s.o., an institution, etc., of debt. Mayora, -same (1916, -son), a. to a Goog Librar. Mayorae (1914), a. to com. to f. Goog Librar. Mayoraether (introd), a.m.pt. for: Librardon. and bookseller; pl. libraires-dicrers. libraire-impriment (Shrustpriment), s.m. printer se share of which 750 france are paid and bookseller; pl. librairer-imprimers libratrie (library, err), s.f. (a) book trade, book (a) to free oneself; se l. de toute priselling; soldit on L. nor published in book form; servings on L. published brooks; marrie de L. DENTE (CENTS), 2 PR. BUT (WATE to free, rid, oneself of all prejudice, bias; bearing Divared L. s.m. Ch. Smalms, Scared there' (link, r. f. b. lay A: lines; convex on L convex or entraves de l'étiquette, to break away best-seller; (by bookshop;), de seul et d'occasion, (i) to enter the lists against a.o., (ii) F: to try new and secondhand bookseller; (c) publishing e restraints of etiquette; se 1, (d'une fall with a.e., to have a tilt at e.e.; the white bouse; (if) Com: L en calese, books packed in to redeem, liquidate, a debt; (b) se 1. fance along a race track; (c) crowber of a jump ux jours, to arrange to take two days off. cases; (e) Hist library; maltre de la l., librarian 2. (a) = cases; (b) bandrait of wooden bridge le) [laliberja], Pr.n.m. Geog: Liberia. Com: string bolding goods, parcels, libration (librasis), s.f. swing(ing); Astr. libration. -jenne [liberje, -jen], a. & s. Geog libre (libr), a. free. 1, (a) bomme on 1, dams un pays 1., man born free in a free country; traductiens, s.f. Ven: bound bitch. lien", s.f. Tex: L heddles. L warp; tapinserie de -ienne, a. Bot: pertaining to the tion I., free translation; vers libres, free verse; haute L, de basse L, high-warp, low-warp, n or bast (of a tree); bast, liber (cell). je suis l. de onze beures k midt, l am disengaged gneux, -euse [liberoline, -e:z], a. Bot: Heames (lindra), s.f. licence, 1. (a) leave, permisbetween eleven and twelve; (to porter, taxi driver) êtes-yous L? are you free? quand je suis L. sion; Adm: I pour vendes 9th, licence to sel re [liberte:r], a. & s. Pol: libertarian. when I am off duty; avez-yous us bossine de l. sth.; L de débitant, liquor licence; licence to se [liberte], s.f. 1. liberty, freedom; (a) have you a man available? être t. de faire qch., beer, wines and spirits; desenteur d'une ux en l., animals at liberty; obtenir licenses; L de fabrication, manufactus free to do sth.; nous sommes libres de licence; tabrique sous I., made under lice ure one's liberty; mettre qu en l., to le jardin, we have the run of the I. d'importation, d'exportation, import, et d'agir, to leave s.o. a free to liberate s.o.; être mis en bachelor's degree; L is lettres, is a ed to go free; mettre en l. l'is arge the accused; pourquoi est-il at large? l'hydrogène est mis ode, hydrogen is released, comes ode; mise en l., (i) liberation, ase (of prisoner); (ii) release (of e en) l. provisoire, sous caution order la l. provisoire à qu (sous, mos tion), to let s.o. out on bail; to admit 1; rejeter la demande de l. provisoire, to 1; Jur: la 1. civile, the liberty of the su Statue de la L., the Statue of Liberty; ine l. d'action, (i) to have full liberts tion; (ii) (of engine part) to have free p nner à qu une l. d'action en rapport avec pacités, to give s.o. scope for his abilities; conscience, de la presse, liberty, freedom, of onscience, of the press; l. d'expression, freedom f expression, freedom of speech; l. de croyance, reedom of belief; I. du culte, freedom of worhip; l. d'opinion, freedom of thought; l. d'association, freedom of association; l. de réunion, freedom of assembly; l. du commerce, freedom of trade; l. d'allures, unconventionality; parler avec 1., en toute 1., to speak freely, restraint; prendre la 1. de faire qch., to to do sth.; prendre la l. de parler à berty of speaking to s.o.; to ma reak to s.o.; si je puis prendre may be so bold ; ave moments de l.?—jams never, I'm revisi omain mon jo

Problemas complejos de políticas públicas requieren nuevos enfoques de gobernanza.

Los silos, la especialización, la membresía cerrada, las jerarquías, son herramientas limitadas para nuevos desafíos.

Exigen mucho de los líderes.

¿Cuál es el problema?

¿Por qué mejorar el sistema?

El 95% de los líderes políticos y administrativos afirman no tener tiempo para comprender la complejidad de la máquina que manejan.

6,2 horas es el tiempo promedio por día que líderes políticos y administrativos dedican a revisar problemas relacionados con decisiones anteriores.

Un sistema que asegure una gobernanza integrada estará mejor equipado para responder a estos desafíos.

¡Existen herramientas para hacer esto!

iLa gobernanza no debería ser un dolor de cabeza!

El enfoque en la robustez

centrarse en estructuras, normas, funciones, procedimientos, previsibilidad, control, burocracia



Las estrategias más comunes

El enfoque en la flexibilidad

Centrarse en adaptación, múltiples partes interesadas, diálogo y negociación, incentivos



Gobernanza frágil:

baja robustez e baja flexibilidad

El camino de la robustez

fuerte, no adaptable, se rompe...

El camino de la flexibilidad

impredecible, no responsable, inmanejable...



El riesgo de fragmentación (lo contrario de integración)

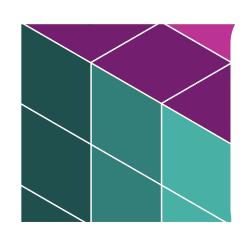
sin enfoque, multitarea, carga de trabajo desigual, problemas de eficiencia, responsabilidades poco claras

¿Qué es la gobernanza integrada?

¿Qué buscamos con la integración?

(a) to liberate, release; to set (a.o.) Hilberton mades . . . Called charge (prisoner, debtor); son retone toute l'houtilité dormants, his return hed all the dormant hostility ; Jar ; Hhealen Dibects, a.m. de f. L. At coppies tod Massales, -teams (Myrough, -mal, s. fr s. Goog to discharge a surety; Mil 1. un exempt a man from military service; Secretary St. S. Library (1984), Prop. S. L. Group: Library, L. by Money, So. bookstell stlendard. t, to discharge a soldier (to the reserve) libraire-aditour (librareditors), s.m. publisher , the Library Desert. e (s.o., an institution, etc., Mayora, -same (1916, -son), a. to a Goog Librar. Mayorae (1914), a. to com. to f. Goog Librar. Mayoraether (introd), a.m.pt. for: Librardon. and bookseller; pl. libraires dicrers e de 1000 franca libéré de 750 franca libraire-impriment (Shrustpriment), s.m. prints e share of which 750 france are paid and bookseller; pl. librairer-imprimers librairie [librari, eri], s.f. (a) book trade, book (a) to free oneself; se l. de toute priselling; soldit on L. nor published in book form; servings on L. published brooks; marrie de L. DENTE (CENTS), 2 PR. BUT (WATE Bearing Divarently s.m. Ch. breakers, bearent to free, rid, oneself of all prejudice, bias; There' Divid. v. f. L. Cay. A.; Date; control on L. control on best-seller; (b) bookshop; I, de seuf et d'occasion, entraves de l'étiquette, to break away (i) to enter the lists against a.o., (ii) F: to try new and secondhand bookseller; (c) publishing e restraints of etiquette; se 1, (d'une fall with a.e., to have a tilt at e.e.; the white bouse; (if) Com: L en calese, books packed in to redeem, liquidate, a debt; (b) se l. fance along a race track; (r) crowber of a jump cases; (e) Hist; library; maltre de la L, librarian ux jours, to arrange to take two days off. 2. (a) = time; (b) handrall of wooden bridge le) [laliberja], Pr.n.m. Geog: Liberia. Com: string bolding goods, parcels, libration (librasib), s.f. swing(ing); Astr. libration. -lenne [liberje, -jen], a. & s. Geog libre [libr], a. free. 1. (a) bossome as t. dams un pays I., man born free in a free country; traductiens, s.f. Ven; bound bitch. lica", s.f. Tex: L heddles, L warp; tapinserie de -lenne, a. Bot: pertaining to the tion I., free translation; vers libres, free verse; haute t., de basse t., high-warp, low-warp, n or bast (of a tree); bast, liber (cell). je suis l. de onze beures à midi, l'am disengaged gneux, -euse [liberolips, -s:z], a. Bot: Hermen (lindes), s.f. licence, 1. (a) lexve, permisbetween eleven and twelve; (to porter, taxi driver) êtes-yous 1.? are you free! quand je suis 1sion; Adm: I pour vendes 9th, licence to sel re [liberte:r], a. & s. Pol: libertarian. when I am off duty; avez-yous us bossine de 1.1 sth.; L de débitant, liquor licence; licence to se [liberte], s.f. 1. liberty, freedom; (a) beer, wines and spirits; detention d'une have you a man available? être L de faire qch. ux en l., animals at liberty; obtenir licensee; L de fabrication, manufactus free to do sth.; nous sommes libres de licence; tabelqué sous l., made under lice ure one's liberty; mettre qu en l., to le jardin, we have the run of the 1. d'importation, d'exportation, import, et d'agir, to leave s.o. a free to liberate s.o.; être mis en bachelor's degree; L is lettres, is a ed to go free; mettre en l. l'ir arge the accused; pourquoi est-il at large? l'hydrogène est mis ode, hydrogen is released, comes ode; mise en l., (i) liberation, ase (of prisoner); (ii) release (of e en) l. provisoire, sous caution order la l. provisoire à qu (sous, mos tion), to let s.o. out on bail; to admit 1; rejeter la demande de l. provisoire, to 1; Jur: la 1. civile, the liberty of the su Statue de la L., the Statue of Liberty; ine l. d'action, (i) to have full liberts tion; (ii) (of engine part) to have free p nner à qu une l. d'action en rapport avec pacités, to give s.o. scope for his abilities; conscience, de la presse, liberty, freedom, of onscience, of the press; l. d'expression, freedom f expression, freedom of speech; l. de croyance, reedom of belief; I. du culte, freedom of worhip; l. d'opinion, freedom of thought; l. d'association, freedom of association; l. de réunion, freedom of assembly; l. du commerce, freedom of trade; l. d'allures, unconventionality; parler avec 1., en toute 1., to speak freely, we restraint; prendre la l. de faire qch., to do sth.; prendre la l. de parler à berty of speaking to s.o.; to ma reak to s.o.; si je puis prendre may be so bold ; ave moments de l.?—jams Sictionary, are you never, I'm revisi omain mon jo

LA GOBERNANZA COMO SISTEMA

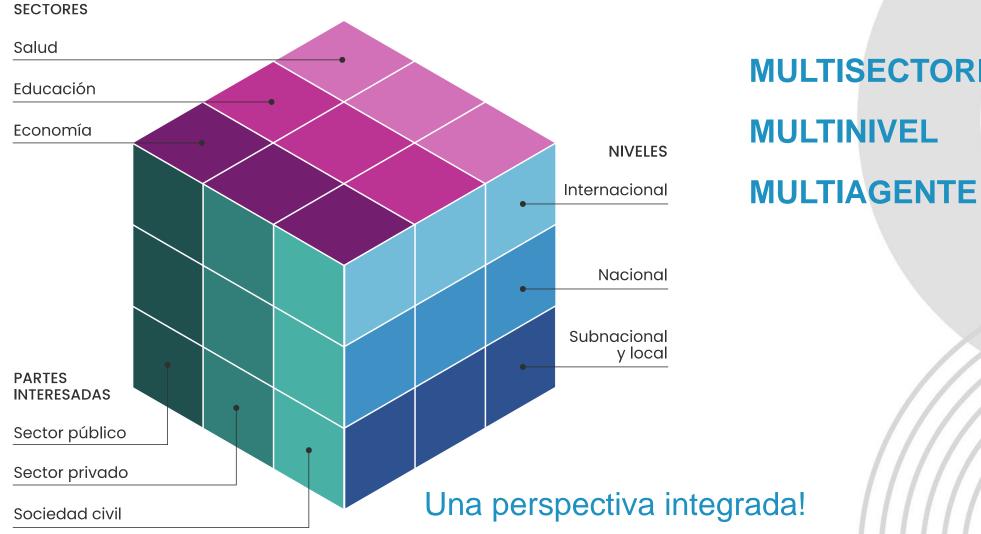


¿Qué estamos viendo?

¿Cómo describir este objeto?

¿Cómo entender sus características?

LA GOBERNANZA COMO SISTEMA



MULTISECTORIAL MULTINIVEL

BUSCANDO LA CANTIDAD CORRECTA...



abordar la gobernanza como interdependiente, centrarse en los resultados, diferentes 'titulares', basada en desafíos,...

abordar la gobernanza como estructuras, seguir las reglas, garantizar procesos, solo las partes interesadas identificadas de arriba hacia abajo, desafíos externos a las agendas,...

Un menú de alternativas, más que una receta a implementar.

BUSCANDO LA CANTIDAD CORRECTA...



... de **RELACIONES**: La flexibilidad entre agentes.

... de **CAPACIDAD**. La robustez de la estructura.

CAPACIDAD

DÉBIL ROBUSTA

INDIVIDUAL

Política Agentes específicos

ORGANIZACIONAL

Operacional Agencias específicas

SISTÉMICA

Múltiples agentes y agencias con capacidad

RELACIONES

FRAGMENTACIÓN TOTAL CONEXIÓN TOTAL

COOPERACIÓN

Conexiones limitadas Baja intensidad COORDINACIÓN

Conexiones medianas Alguna intensidad COLABORACIÓN

Muchas conexiones Intensidad significativa

EJEMPLOS DE EVALUACIÓN DE INTEGRACIÓN

RELACIONES

FRAGMENTACIÓN TOTAL		CONEXIÓN TOTAL	
Cooperación	Coordinación	Colaboración	
Individual	Organizacional	Sistémica	
DÉBIL		ROBUSTA	

CAPACIDAD

Buscar el equilibrio entre Robustez e Flexibilidad.

La cantidad correcta de *Capacidad* del sistema e de *Relaciones* entre agentes.

Desde una perspectiva multinivel, multisectorial e multiagente.

Gobernanza Integrada

¡ Se trata de dar voz!

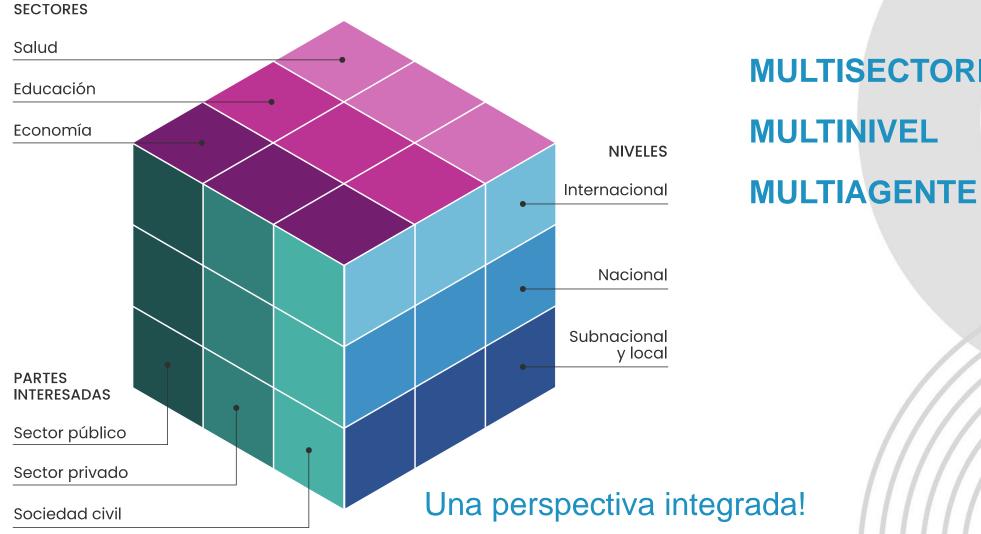




Las relaciones que garantizan sistemas de gobernanza flexibles

(a) to liberate, release; to set (a.o.) charge (prisoner, debusy); see estone toute l'hostilité dormants, his return ahed all the dormant hostility | Jar | Hhealen (bibecc), s.m. de f. L. A. copplet tol Massales, -teams (Myrough, -mal, s. fr s. Goog to discharge a surety; Add t. um exempt a man from military service; Secretary St. S. Library (1984), Prop. S. L. Group: Library, L. by Money, So. bookstell stlendard. t, to discharge a soldier (to the reserve) libraire-aditour (librareditors), s.m. publisher , the Library Desert. se (s.o., an institution, etc., Mayora, -same (1916, -son), a. to a Goog Librar. Mayorae (1914), a. to com. to f. Goog Librar. Mayoraether (introd), a.m.pt. for: Librardon. and bookseller; pl. libraires dicrers e de 1000 franca libéré de 750 franca libraire-impriment (Shrustpriment), s.m. prints ic share of which 750 france are paid and bookseller; pl. librairer-imprimers librairie (librari, -eri), s.f. (a) book trade, book selling; soldit on L. nor published in book form; servings on L. published brooks; marrie de L. (a) to free oneself; se l. de toute pré-Shearta Dikarial, a.m. Bur licaria. bearing (likered), s.m. Ch. linebook, licered to free, rid, oneself of all prejudice, bias; Born' Diel, v. f. L. (a) A: Date; outred on L course w entraves de l'étiquette, to break away best-seller; (b) bookshop; I, de seuf et d'occasion, (i) to enter the lists against s.o., (ii) F: to try new and secondhand bookseller; (c) publishing e restraints of etiquette; se 1, (d'une fall with a.o., to have a filt at a.o.; the white bouse; (if) Com: L en calese, books packed in to redeem, liquidate, a debt; (b) se 1. fance along a race track; (r) crowher of a jump cases; (e) Hist; library; maltre de la L, librarian ux jours, to arrange to take two days off. 2. (a) = cases; (b) bandrall of wooden bridge le) [laliberja], Pr.n.m. Geog: Liberia. Com: string bolding goods, parcels, libration(librasib), s.f. swing(ing); Astr: libration. -lenne (liberje, -jen), a. & s. Geog libre (libr), a. free. 1, (a) bomme on 1, dams un pays 1., man born free in a free country; traductiens, s.f. Ven; bound bitch. lice", s.f. Tex: L heddles, L warp; tapinserie de -ienne, a. Bot: pertaining to the tion I., free translation; vers libres, free verse; haute t., de basse t., high-warp, low-warp, n or bast (of a tree); bast, liber (cell). je suls I. de onze heures k midi, I am disengaged gneux, -euse [liberolips, -s:z], a. Bot: between eleven and twelve; (to porter, taxi Heaves (links), s.f. licence, 1. (a) leave, permisdriver) êtes-yous 1.? are you free! quand je suis 1sion; Adm: I pour vendes 9th, licence to sel re [liberte:r], a. & s. Pol: libertarian. when I am off duty; avez-yous us bossine de 1. sth.; L de débitant, liquor licence; licence to se [liberte], s.f. 1. liberty, freedom; (a) beer, wines and spirits; detention d'une have you a man available? être L de faire qch., ux en l., animals at liberty; obtenir licensee; L de fabrication, manufactus free to do sth.; nous sommes libres de licence; tabelqué sous l., made under lice ure one's liberty; mettre qu en l., to le jardin, we have the run of the 1. d'importation, d'exportation, import, et d'agir, to leave s.o. a free to liberate s.o.; être mis en bachelor's degree; L is lettres, is a ed to go free; mettre en l. l'is arge the accused; pourquoi est-il at large? l'hydrogène est mis ode, hydrogen is released, comes ode; mise en l., (i) liberation, ase (of prisoner); (ii) release (of e en) l. provisoire, sous caution order la l. provisoire à qu (sous, mos tion), to let s.o. out on bail; to admit 1; rejeter la demande de l. provisoire, to 1; Jur: la 1. civile, the liberty of the su Statue de la L., the Statue of Liberty; ine l. d'action, (i) to have full liberts tion; (ii) (of engine part) to have free p nner à qu une l. d'action en rapport avec pacités, to give s.o. scope for his abilities; conscience, de la presse, liberty, freedom, of onscience, of the press; l. d'expression, freedom f expression, freedom of speech; l. de croyance, reedom of belief; I. du culte, freedom of worhip; l. d'opinion, freedom of thought; l. d'association, freedom of association; l. de réunion, freedom of assembly; l. du commerce, freedom of trade; l. d'allures, unconventionality; parler avec 1., en toute 1., to speak freely, restraint; prendre la 1. de faire qch., to to do sth.; prendre la l. de parler à c erty of speaking to s.o.; to ma reak to s.o.; si je puis prendre may be so bold ...; avo never, I'm revisi emain mon je

LA GOBERNANZA COMO SISTEMA



MULTISECTORIAL MULTINIVEL

BUSCANDO LA CANTIDAD CORRECTA...



... de **RELACIONES**: La flexibilidad entre agentes.

... de **CAPACIDAD**. La robustez de la estructura.

CAPACIDAD

DÉBIL ROBUSTA

INDIVIDUAL

Política Agentes específicos

ORGANIZACIONAL

Operacional Agencias específicas

SISTÉMICA

Múltiples agentes y agencias con capacidad

RELACIONES

FRAGMENTACIÓN TOTAL CONEXIÓN TOTAL

COOPERACIÓN

Conexiones limitadas Baja intensidad COORDINACIÓN

Conexiones medianas Alguna intensidad COLABORACIÓN

Muchas conexiones Intensidad significativa

RELACIÓN	TIEMPO DE ESTABLECIMIENTO	OBJETIVOS/ PERSPECTIVA	VÍNCULOS ESTRUCTURALES	FORMALIDAD	RIEGOS/ RECOMPENSAS	
Cooperación	Corto plazo	Propósito: diálogo/ intercambio de información; base del suporte. Independiente/ autónoma	Movimiento de entrada y salida por los miembros, enlaces sueltos/nivel de intensidad bajo.	Informal	Riesgos bajos / Recompensas moderadas	
Coordinación	Medio plazo	Propósito: Alinear los recursos para alcanzar un objetivo (predeterminado). Conserva la autonomía, pero da algún elemento al esfuerzo conjunto Planificación y programación conjuntas Semiautónomas.	Cierto nivel de estabilidad de la afiliación, vínculos medios	Informal / Formal	Aumento en los beneficios y los riesgos	
Colaboración	Largo plazo	Propósito: Crear sinergias para crear algo nuevo / cambio de sistemas. Gran interdependencia con reparto de poder.	Los miembros se mueven fuera de las áreas funcionales tradicionales, vínculos estrechos / densos.	Informal / Formal	Riesgos altos / Recompensas altas	

Parte 1

- 1. Compartir reflexiones individuales que resulten del trabajo después de la sesión.
 - ¿Qué tipo de relaciones existen entre las distintas dimensiones del sistema de gobernanza?
 - Estas relaciones, ¿son de cooperación, de coordinación, o de colaboración?
- 2. Analizar estas las **relaciones** completando la columna 1 de la tabla ¿En qué medida está integrado su sistema de gobernanza?



Parte 1

- 1. Compartir reflexiones individuales que resulten del trabajo después de la sesión.
 - ¿Qué tipo de relaciones existen entre las distintas dimensiones del sistema de gobernanza?
 - Estas relaciones, ¿son de cooperación, de coordinación, o de colaboración?
- 2. Analizar estas las **relaciones** completando la columna 1 de la tabla ¿En qué medida está integrado su sistema de gobernanza?
- 3. Analizar los desafíos que este tipo de relaciones conllevan en cada dimensión.
 - ¿Hay necesidad de cambiar el tipo de relaciones identificadas?
 - ¿Qué dificulta el cambio del tipo de relaciones?
 - ¿Qué ventajas existen al no cambiar el tipo de relaciones?

Utilizar la columna 2 de la tabla ¿En qué medida está integrado su sistema de gobernanza? para recoger impresiones grupales e identificar los desafíos.

DIMENSIONES DE GOBERNANZA	RELACIONES Reflexionando sobre la flexibilidad entre agentes, ¿qué tipo de relación cree que tiene cada una de sus dimensiones de gobernanza? Seleccione una de las tres opciones: • COOPERACIÓN • COORDINACIÓN • COLABORACIÓN *Revise el gráfico de tipo relaciones en la página siguiente.	DESAFÍOS Conociendo el tipo de relaciones que tiene en cada dimensión, ¿cuáles cree que son los principales retos? Describa 1-2 retos por dimensión.	
SECTORES			
NIVELES			
PARTES INTERESADAS			

Eficiencia de arreglos flexibles de gobernanza

(a) to liberate, release; to set (a.o.) Difference was in Sanisan charge (prisoner, debtor); see retour toute l'hostilité dormants, his return ahed all the dormant hostility | Jar | Hhraire [library], s.m. & [.]. At copyint toll management to be book without the control of the Massales, -teams (Myrough, -mal, s. fr s. Goog to discharge a surety; Mil t. wa bookwiller, Radexempt a man from military service; Library (1984), Prop. S. L. Group: Library, L. by Money, So. bookstell stiendard. t, to discharge a soldier (to the reserve) librairs-aditous (interestinace), s.m. publishes , the Library Desert. se (s.o., an institution, etc., Mayora, -same (1916, -son), a. to a Goog Librar. Mayorae (1914), a. to com. to f. Goog Librar. Mayoraether (introd), a.m.pt. for: Librardon. and bookseller; pl. libraires-dicrers. e de 1000 franca libéré de 750 franca libraire-impriment (Shrustpriment), s.m. printer ic share of which 750 france are paid and bookseller; pl. librairer-imprimers librairie (librari, -eri), s.f. (a) book trade, book (a) to free oneself; se l. de toute priselling; soldit on L. nor published in book form; servings on L. published brooks; marrie de L. DENTE (CENTS), 2 PR. BUT (WATE bearing likered), s.m. Ch. imalout, licered to free, rid, oneself of all prejudice, bias; there' (link, r. f. b. lay A: lines; convex on L convex or entraves de l'étiquette, to break away best-seller; (by bookshop;), de seul et d'occasion, (i) to enter the lists against s.o., (ii) F: to try new and secondhand bookseller; (c) publishing se restraints of etiquette; se 1, (d'une fall with a.e., to have a tilt at e.e.; the white bouse; (if) Com: L en calese, books packed in to redeem, liquidate, a debt; (b) se 1. fance along a race track; (r) crowber of a jump cases; (e) Hist: library; maltre de la l., librarian ux jours, to arrange to take two days off. 2. (a) = cases; (b) bandrait of wooden bridge le) [laliberja], Pr.n.m. Geog: Liberia. Com: string bolding goods, parcels, libration(librasib), s.f. swing(ing); Astr: libration. -lenne [liberje, -jen], a. & s. Geog libre (libr), a. free. 1, (a) bomme on 1, dams un pays L, man born free in a free country; tradecties, s.f. Ven: bound bitch. lice", e.f. Tex: 1. heddles. L warp; tapinserie de -lenne, a. Bot: pertaining to the tion I., free translation; vers libres, free verse; haute t., de basse t., high-warp, low-warp, n or bast (of a tree); bast, liber (cell). je suls I. de onze heures k midi, I am disengaged gneux, -euse [liberolips, -s:z], a. Bot: Heamen Sindral, s.f. licence. 1. (a) lexve, permisbetween eleven and twelve; (to porter, taxi driver) êtes-yous 1.? are you free! quand je suis 1sion; Adm: I pour vendes 9th, licence to sel re [liberte:r], a. & s. Pol: libertarian. when I am off duty; avez-yous us bossime de 1.1 sth.; L de débitant, liquor licence; licence to se [liberte], s.f. 1. liberty, freedom; (a) beet, wines and spirits; datenteur d'une have you a man available? être L de faire qch., licensee; L de fabrication, manufactus ux en l., animals at liberty; obtenir free to do sth.; nous sommes libres de licence; tabelqué sous l., made under lice ure one's liberty; mettre qu en l., to le jardin, we have the run of the I. d'importation, d'exportation, import, et d'agir, to leave s.o. a free to liberate s.o.; être mis en bachelor's degree; L is lettres, is a ed to go free; mettre en l. l'is arge the accused; pourquoi est-il at large? l'hydrogène est mis ode, hydrogen is released, comes ode; mise en I., (i) liberation, ase (of prisoner); (ii) release (of e en) l. provisoire, sous caution order la l. provisoire à qu (sous, mos tion), to let s.o. out on bail; to admit 1; rejeter la demande de l. provisoire, to 1; Jur: la 1. civile, the liberty of the su Statue de la L., the Statue of Liberty; ine l. d'action, (i) to have full liberts tion; (ii) (of engine part) to have free p nner à qu une l. d'action en rapport avec pacités, to give s.o. scope for his abilities; conscience, de la presse, liberty, freedom, of onscience, of the press; l. d'expression, freedom f expression, freedom of speech; l. de croyance, reedom of belief; l. du culte, freedom of worhip; l. d'opinion, freedom of thought; l. d'association, freedom of association; l. de réunion, freedom of assembly; l. du commerce, freedom of trade; l. d'allures, unconventionality; parler avec 1., en toute 1., to speak freely, restraint; prendre la l. de faire qch., to to do sth.; prendre la l. de parler à berty of speaking to s.o.; to ma reak to s.o.; si je puis prendre may be so bold ; ave moments de l.?—jam. never, I'm revisi emain mon je

Para cada dimensión de la gobernanza, cuando cualquier tipo de relación está en juego, siempre hay una forma de evaluar su eficiencia.

¿Qué son los arreglos flexibles?

Dimensión de gobernanza: multisector / multiagente / multinivel

Tipo de relación: cooperación, coordinación, colaboración.

Ejemplo:

Imagine una situación donde entre el nivel local y el nivel departamental hay un alto grado de cooperación, con estructuras específicas establecidas con reglas claras de funcionamiento.

¿Qué son los arreglos flexibles?

Pregunta:

¿Hay margen de mejora?

¿Cómo podemos evaluar su eficiencia para mejorar los aspectos correctos?

¿Qué son los arreglos flexibles?

Autonomía

hasta qué punto su trabajo está limitado por normas externas?

Una situación de autonomía baja corresponde a aquellas estructuras donde los roles están restringidos por reglas impuestas. Las situaciones de alta autonomía son aquellas en las que los resultados del trabajo no están preestablecidos o perfectamente limitados, y la acción está menos restringida por definiciones o expectativas impuestas.

dimensiones de eficiencia a considerar

¿podemos decidir qué y cómo hacer?

Coherencia

cuánto se comparte el significado y la misión entre los miembros?

La coherencia alta se relaciona con aquellos en que los miembros son conscientes de lo que tienen que hacer como consecuencia de su pertenencia a esa estructura. Se observa una baja coherencia en aquellas redes en las que los miembros se adhieren muchas veces por interés propio y el rol del grupo se negocia permanentemente.

dimensiones de eficiencia a considerar

¿compartimos una misión común?

Relevancia

Las estructuras con un poder considerable sobre la toma de decisiones permitirán que sus miembros y la sociedad en general otorguen una mayor importancia al papel de la estructura. El sentido de relevancia: la creencia de que se pueden producir cambios como consecuencia de la acción de la red. Que hay impactos significativos de su trabajo.

dimensiones de eficiencia a considerar

¿nuestras decisiones cuentan?

¿Qué dimensiones son más difíciles y más importantes de trabajar/mejorar?

Colaboración:

- + Autonomía
- + Coherencia
- + Relevancia

"Una especie de función delegada.

Las personas pueden organizar la agenda y determinar qué es relevante abordar y cómo abordarlo. Todas las voces relevantes están incluidas y hay un claro sentido de la misión del grupo. Al final, esta estructura es impactante y sus decisiones son tomadas en consideración y se traducen en acciones."

¿Qué dimensiones son más difíciles y más importantes de trabajar/mejorar?

Coordinación:

- + Autonomía
- Coherencia
- +/- Relevancia

"Una especie de función de influencia.

Los miembros de tales estructuras tienen autonomía para discutir y encontrar formas de organizar sus acciones individuales. Los planes se discuten y acuerdan, pero la acción efectiva depende de cuánto se comprometan los miembros individuales del grupo. Su impacto es, por tanto, impredecible. La mayoría de las veces se usa para ejercer influencia sobre los procesos de gobernanza que los actores más poderosos pueden implementar."

¿Qué dimensiones son más difíciles y más importantes de trabajar/mejorar?

Cooperación:

- Autonomía
- Coherencia
- Relevancia

"Una especie de función ceremonial.

Todo está muy estructurado y predefinido. Muy poca flexibilidad para influir en el proceso general en juego. El grupo es la suma de diferentes perspectivas, pero incapaz de producir enfoques comunes. La conclusión es que no es muy impactante.

La eficiencia es aquí un problema claro."

¿Cómo producir una forma de gobernanza más integrada, trabajando en la autonomía, coherencia y/o relevancia de las estructuras?

¿Qué son los arreglos flexibles?

Nuestro ejemplo: <u>entre el nivel</u> local y el nivel departamental hay un alto grado de <u>cooperación.</u> ¿Qué hacer?

¿Es suficiente?

¿Qué son los arreglos flexibles?

Como hemos visto, es posible pasar de la cooperación a la coordinación.

¿Qué hacer?

Para ello, el sistema de gobernanza necesita trabajar la autonomía y, si es posible, la relevancia de tales estructuras mutinivel.

Planificar el cambio

Discourage, dates Divorce, with a local course (a) to liberate, release; to set (a.o.) charge (prisoner, debtor); see retone L. Ann. Monr. Week. L. Asse. toute l'hostilité dormante, his return abed all the dormant hostility for h. to discharge a surety; Mil L us Hheales (liberis), s.m. de (b. A. copput tof manuscripes, books). L. bookseller; Rad-Massales, -teams (Myrough, -mal, s. fr s. Goog exempt a man from military service; Library (1984), Prop. S. L. Group, Library, L. by Money, So. t, to discharge a soldier (to the reserve) buckstell stiendard. librairs-aditous (interestinace), s.m. publishes , the Library Desert. ee (s.o., an institution, etc., of debt. Obyses, wasse (1994, per), a. 0 s. George Ultram. Obysess (1994), a. 0 s.m. 0 f. George Ultram. Hay thatidan (1994), a.m.pt. East Lity Opinione, and bookseller; pl. libraires-dicrers. libraire-impriment (Shrustpriment), s.m. printer ne share of which 750 france are paid and bookseller; pl. librairer-imprimers libratrie (library, err), s.f. (a) book trade, book (a) to free oneself; se l. de toute priselling; soldit on L. nor published in book form; servings on L. published brooks; marrie de L. DENTE (CENTS), 2 PR. BUT (WATE to free, rid, oneself of all prejudice, bias; Bearing Disarroll, s.m. Ch. Smalmet, Scarcel there' (link, r. f. b. lay A: lines; convex on L convex or entraves de l'étiquette, to break away best-seller; (by bookshop;), de seul et d'occasion, (i) to enter the lists against s.o., (ii) F: to bry new and secondhand bookseller; (c) publishing e restraints of etiquette; se 1, (d'une fall with a.e., to have a tilt at e.e.; the white bouse; (if) Com: L en calese, books packed in to redeem, liquidate, a debt; (b) se 1. famon along a race track; (r) crossbar of a jump ux jours, to arrange to take two days off. cases; (e) Hist library; maltre de la l., librarian 2. (a) = cases; (b) bandrait of wooden bridge le) [laliberja], Pr.n.m. Geog: Liberia. Com: string holding goods, parcels, libration(librasib), s.f. swing(ing); Astr: libration. -lenne [liberje, -jen], a. & s. Geog libre (libr), a. free. 1, (a) bomme on 1, dams un lices, s.f. Ven: bound bitch.
Lices, s.f. Tex: 1- heddles. 2. warp; tapinsetic de pays 1., man born free in a free country; traduc--lenne, a. Bot: pertaining to the tion I., free translation; vers libres, free verse; haute 1., de basse 1., high-warp, low-warp, n or bast (of a tree); bast, liber (cell). je suis l. de onze beures k midt, l am disengaged gneux, -euse [liberoline, -e:z], a. Bot: Heames (lindra), s.f. licence, 1. (a) leave, permisbetween eleven and twelve; (to porter, taxi driver) êtes-yous L? are you free? quand je suis L. sion; Adm: I pour vendes 9th, licence to sel re [liberte:r], a. & s. Pol: libertarian. when I am off duty; avez-yous us bossine de l. ath.; L de débitant, liquor licence; licence to se [liberte], s.f. 1. liberty, freedom; (a) beer, wines and spirits; detentent d'une licenses; L de fabrication, manufactur have you a man available? être t. de faire qch., ux en l., animals at liberty; obtenir free to do sth.; nous sommes libres de licence; tabrique sous I., made under lice ure one's liberty; mettre qu en l., to le jardin, we have the run of the I. d'importation, d'exportation, import, si d'agir, to leave s.o. a free to liberate s.o.; être mis en bachelor's degree; L is lettres, is a ed to go free; mettre en l. l'is arge the accused; pourquoi est-il at large? l'hydrogène est mis ode, hydrogen is released, comes ode; mise en l., (i) liberation, ase (of prisoner); (ii) release (of e en) l. provisoire, sous caution order la l. provisoire à qu (sous, mos tion), to let s.o. out on bail; to admit 1; rejeter la demande de l. provisoire, to 1; Jur: la 1. civile, the liberty of the su Statue de la L., the Statue of Liberty; ine l. d'action, (i) to have full libert tion; (ii) (of engine part) to have free p nner à qu une l. d'action en rapport avec pacités, to give s.o. scope for his abilities; conscience, de la presse, liberty, freedom, of onscience, of the press; l. d'expression, freedom f expression, freedom of speech; l. de croyance, reedom of belief; I. du culte, freedom of worhip; l. d'opinion, freedom of thought; l. d'association, freedom of association; l. de réunion, freedom of assembly; l. du commerce, freedom of trade; l. d'allures, unconventionality; parler avec 1., en toute 1., to speak freely, restraint; prendre la 1. de faire qch., to do sth.; prendre la l. de parler à berty of speaking to s.o.; to ma reak to s.o.; si je puis prendre may be so bold ; ave moments de l.?—jam never, I'm revisi omain mon jo

Autonomía

Podemos decidir qué y cómo hacer?

Coherencia

Compartimos una misión común?

Relevancia

Nuestras decisiones cuentan?

dimensiones de eficiencia a considerar

Plan de acción

- 1. Para cada dimensión (sectores, niveles y partes interesadas), discutir e identificar cuáles son las **prioridades**, en términos de eficiencia de gobernanza.
 - ¿Necesitan tener mayor autonomía, coherencia y/o relevancia?
 - Listar las conclusiones del grupo.

TIPOS DE INSTRUMENTOS O MECANISMOS DE GOBIERNO

POLÍTICA PÚBLICA se establecen objetivos, estrategias y planes que integran múltiples perspectivas MECANISMOS POLÍTICOS
FORMALES
existen plataformas de
deliberación que incluyen a
agentes representativos

JURÍDICO el marco legislativo y reglamentario es favorable

DE PROCEDIMIENTO las directrices, normas y estándares son claros y suficientes FINANCIACIÓN
la financiación específica
es adecuada para las
necesidades del sistema de
gobernanza

ESTRUCTURAL

arquitectura de gobernanza adecuada, dentro y fuera del gobierno, que incide en la política, como organismos públicos, comités interdepartamentales y de multinivel, organismos internacionales

Plan de acción

- 1. Para cada dimensión (sectores, niveles y partes interesadas), discutir e identificar cuáles son las **prioridades**, en términos de eficiencia de gobernanza.
 - ¿Necesitan tener mayor autonomía, coherencia y/o relevancia?
 - Listar las conclusiones del grupo.
- 2. Discutir e identificar **cómo implementar las prioridades identificadas** para garantizar que sean coherentes con los desafíos en la columna 2 de la tabla ¿En qué medida está integrado su sistema de gobernanza?
 - Seleccionar uno o más de los 6 instrumentos de gobernanza.
 - Listar las conclusiones/propuestas en la columna 3 de la tabla ¿En qué medida está integrado su sistema de gobernanza? completando la frase:

Para aumentar la eficiencia entre los sectores/niveles/partes interesadas es importante...

DIMENSIONES DE GOBERNANZA	RELACIONES Reflexionando sobre la flexibilidad entre agentes, ¿qué tipo de relación cree que tiene cada una de sus dimensiones de gobernanza? Seleccione una de las tres opciones: • COOPERACIÓN • COORDINACIÓN • COLABORACIÓN *Revise el gráfico de tipo relaciones en la página siguiente.	DESAFÍOS Conociendo el tipo de relaciones que tiene en cada dimensión, ¿cuáles cree que son los principales retos? Describa 1-2 retos por dimensión.	INSTRUMENTOS O MECANISMOS DE GOBIERNO ¿Qué instrumentos o mecanismos de gobierno cree que pueden abordar estos retos? ¿Cuál sería la mejor manera de abordarlos? • POLÍTICAS PÚBLICAS • MECANISMOS POLÍTICOS FORMALES • JURÍDICOS • DE PROCEDIMIENTO • DE FINANCIACIÓN • ESTRUCTURALES *Revise el gráfico de instrumentos y mecanismos en las páginas siguientes.	
SECTORES				
NIVELES				
PARTES INTERESADAS				

DIMENSIONES DE GOBERNANZA	RELACIONES Reflexionando sobre la flexibilidad entre agentes, ¿qué tipo de relación cree que tiene cada una de sus dimensiones de gobernanza? Seleccione una de las tres opciones: COOPERACIÓN COORDINACIÓN COLABORACIÓN *Revise el gráfico de tipo relaciones en la página siguiente.	DESAFÍOS Conociendo el tipo de relaciones que tiene en cada dimensión, ¿cuáles cree que son los principales retos? Describa 1-2 retos por dimensión.	INSTRUMENTOS O MECANISMOS DE GOBIERNO ¿Qué instrumentos o mecanismos de gobierno cree que pueden abordar estos retos? ¿Cuál sería la mejor manera de abordarlos? • POLÍTICAS PÚBLICAS • MECANISMOS POLÍTICOS FORMALES • JURÍDICOS • DE PROCEDIMIENTO • DE FINANCIACIÓN • ESTRUCTURALES *Revise el gráfico de instrumentos y mecanismos en las páginas siguientes.
SECTORES			
NIVELES	TIPOS DE DELES	DESAFIOS CADOS	PRIORIDADES PARAMENTARIA PARINEETERICA EFICENCIA
PARTES INTERESADAS			, tr

3. Recordar 5 retos de liderazgo y gobernanza identificados en Guatemala:

- Coordinación interinstitucional: A pesar de que existe un mecanismo de coordinación institucional liderado por la SESAN, existe un apetito por el fortalecimiento de este, en cuanto al alineamiento de procesos para la toma de decisiones. A su vez, existe interés de sensibilizar a todas las instituciones que apoyan a la GCNN para que se persiga un objetivo común y exista un real sentido de pertenencia en esta coordinación.
- Cambios políticos y burocracia: Debido a los cambios políticos nacionales existe un incumplimiento de programas, planes y proyectos en los tiempos estipulados, a esto se suman procesos burocráticos administrativos que obstaculizan y limitan su implementación eficaz.
- Seguimiento y sostenibilidad: Existe una necesidad de seguimiento de la ejecución y sostenibilidad de proyectos a
 pesar de los cambios que se esperan tras cada término político.
- **Planificación:** Existen situaciones extraordinarias y de emergencia (COVID-19, viruela, acciones derivadas del contexto político, etc.) que relegan prioridades ya definidas, afectando directamente a la planificación. El reto al que se enfrentan es mejorar la coordinación, a partir de datos compartidos, para continuar con las prioridades establecidas al mismo tiempo que se atienden estas situaciones.
- **Comunicación:** Falta de comunicación eficaz para que se cumplan operativamente los mandatos y mantener una coordinación a nivel interno de las distintas instituciones. Promover una capacidad de negociación entre instituciones a través de una comunicación asertiva e inteligencia emocional para así, encontrar puntos de encuentro y cooperación entre instituciones.

- 4. Discutir en grupo si las **propuestas** de acciones presentadas en columna 3 son **relevantes** para enfrentar los retos identificados.
- 5. Si el grupo tiene algo más para añadir, complete el plan de acción con otras acciones relevantes.

RELACIONES DESAFÍOS **INSTRUMENTOS O** MECANISMOS DE GOBIERNO Reflexionando sobre la Conociendo el tipo de flexibilidad entre agentes, relaciones que tiene en ¿Qué instrumentos o ¿qué tipo de relación cree cada dimensión, ¿cuáles mecanismos de gobierno cree que tiene cada una de sus cree que son los que pueden abordar estos dimensiones de retos? ¿Cuál sería la mejor manera de abordarlos? **DIMENSIONES DE** Describa 1-2 retos por Retos de Seleccione una de las tres GOBERNANZA POLÍTICAS PÚBLICAS MECANISMOS POLÍTICOS liderazgo y FORMALES JURÍDICOS gobernanza DE PROCEDIMIENTO DE FINANCIACIÓN • ESTRUCTURALES *Revise el gráfico de tipo *Revise el gráfico de instrumentos y mecanismos en las páginas siguientes. SECTORES SINGCION! PRICRIDADES PRACTALITATE PRICRIDADES PRICR PROPUESTASA DESAFIOS LADOS 2 NIVELES 3 PARTES INTERESADAS



