

# COUNTRY LEADERSHIP PROGRAM

## Gobernanza Integrada

*Filipe Teles, Prof. Dr.*

*Gabriela Morena, Prof. M.Sc.*



universidade  
de aveiro



## Programa de Liderazgo de País



MECANISMO  
MUNDIAL DE  
FINANCIAMIENTO



APOYADO POR  
**BANCO MUNDIAL**

# Gobernanza Integrada




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!**

**¡La 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

# 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...

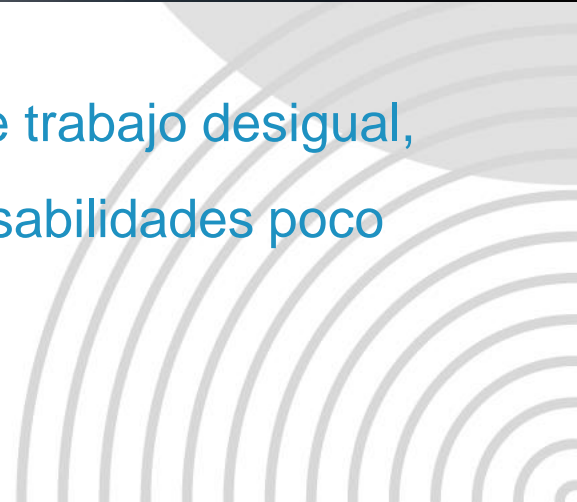
## **El camino de la flexibilidad**

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?



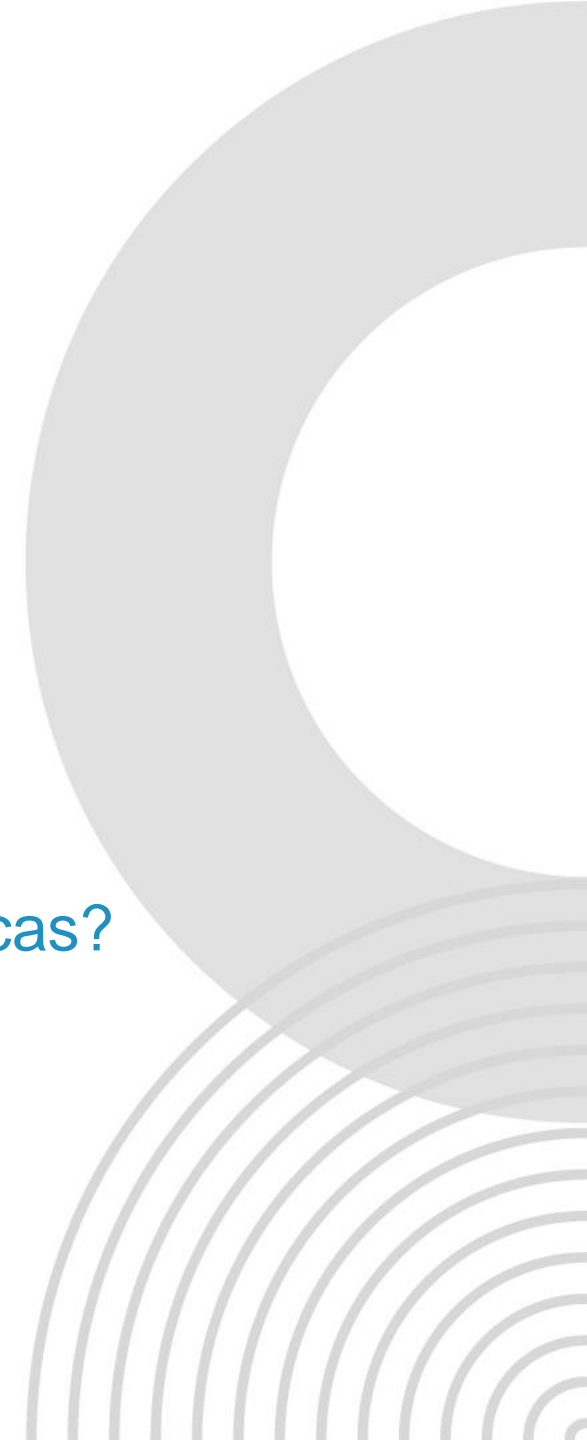
# LA GOBERNANZA COMO SISTEMA



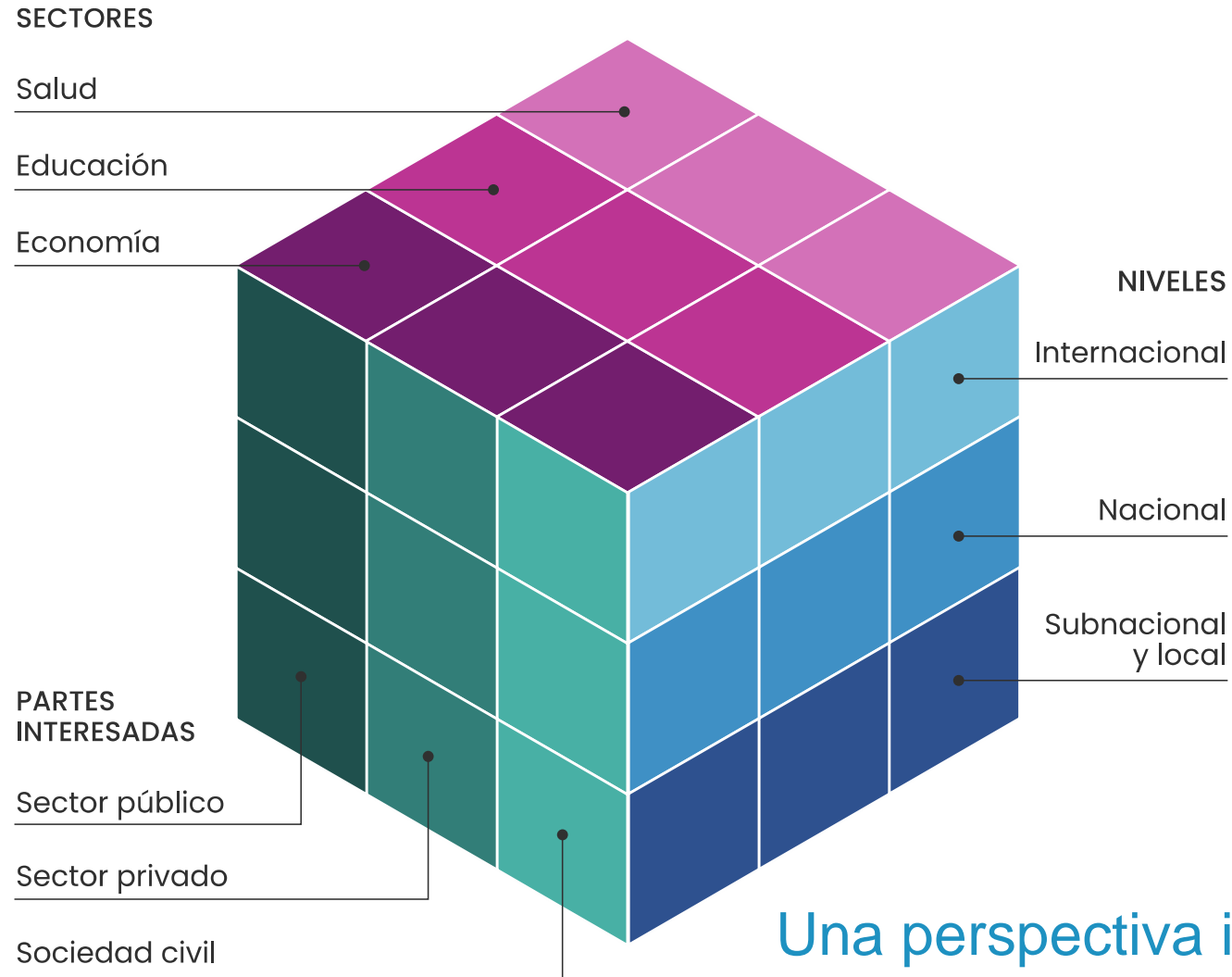
¿Qué estamos viendo?

¿Cómo describir este objeto?

¿Cómo entender sus características?



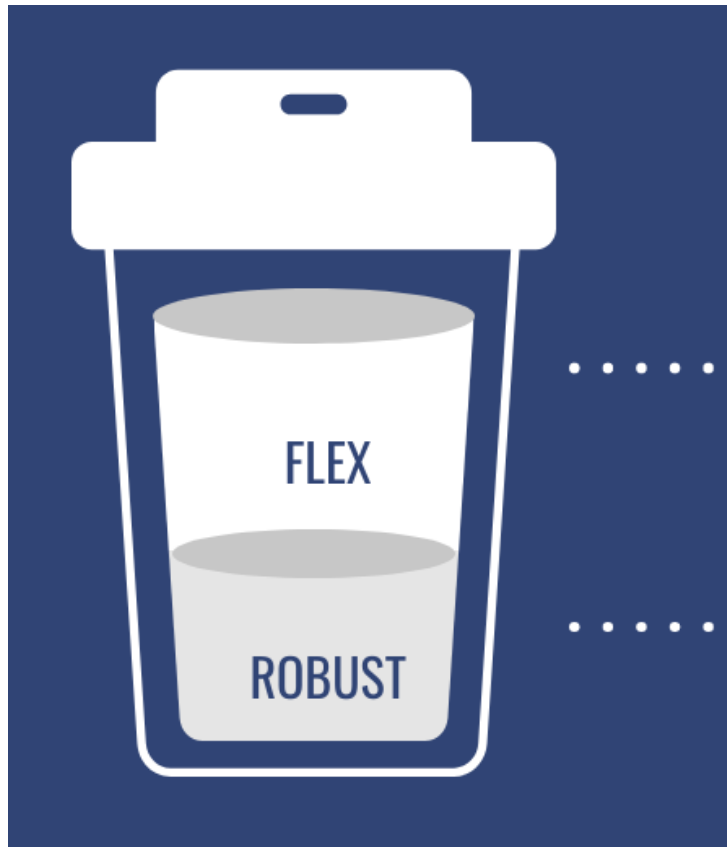
# LA GOBERNANZA COMO SISTEMA



**MULTISECTORIAL**  
**MULTINIVEL**  
**MULTIAGENTE**

Una perspectiva integrada!

## BUSCANDO LA CANTIDAD CORRECTA...

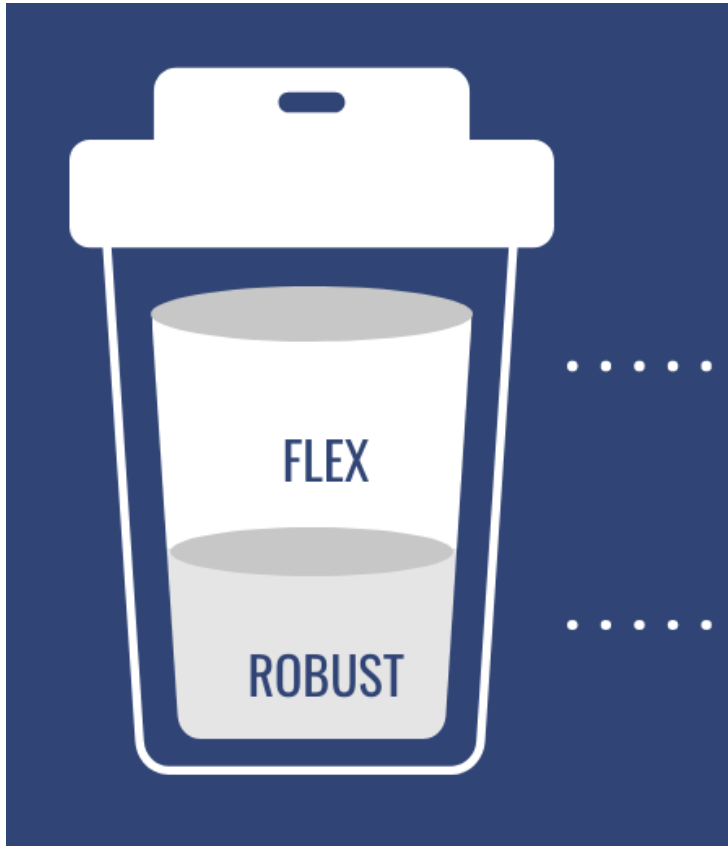


abordar la gobernanza como interdependiente, centrarse en los resultados, diferentes 'titulares', basada en desafíos,...

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**

Cooperación  
Individual

**CONEXIÓN TOTAL**

Colaboración  
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!*

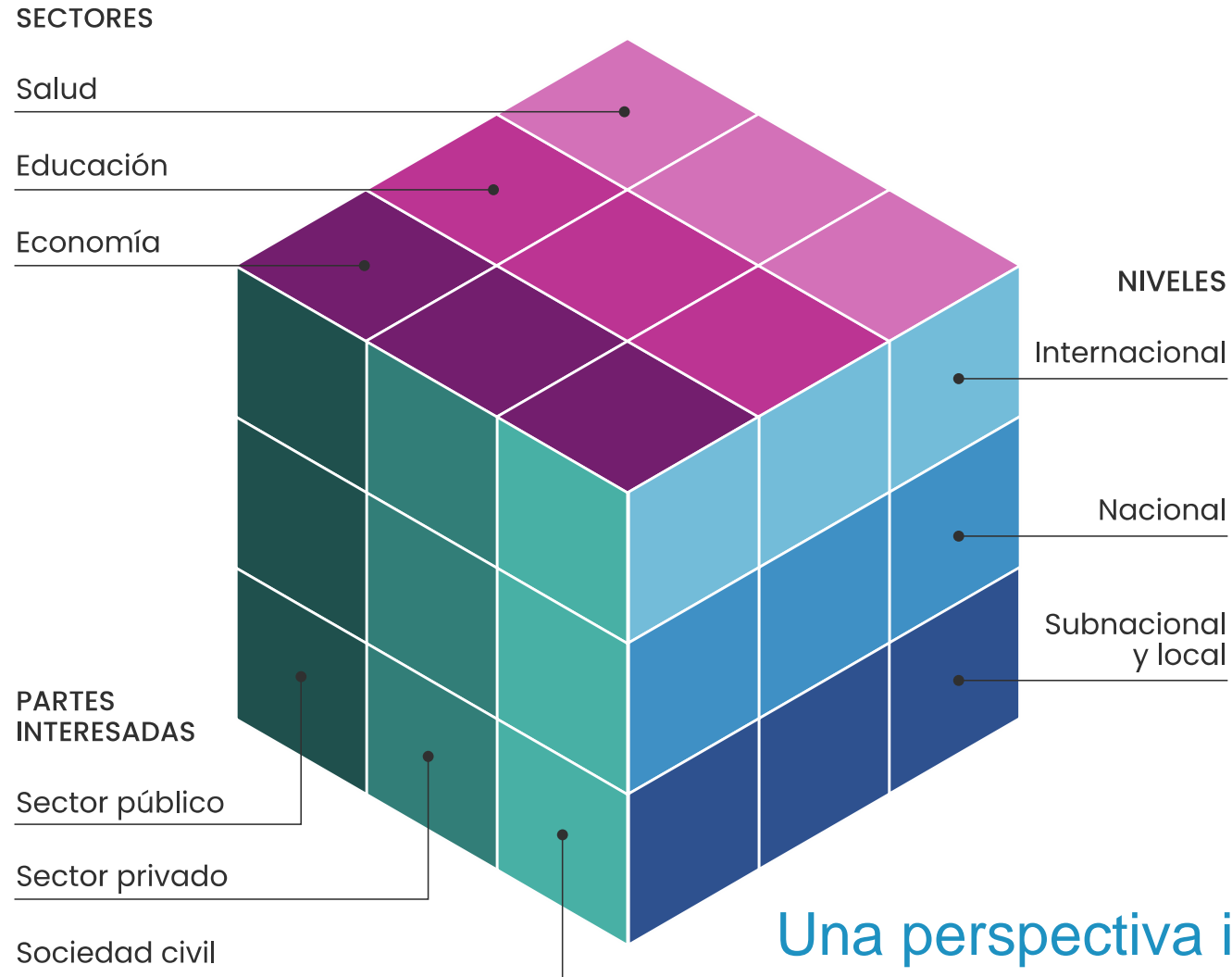
¡MUCHAS GRACIAS!



# Las relaciones que garantizan sistemas de gobernanza flexibles



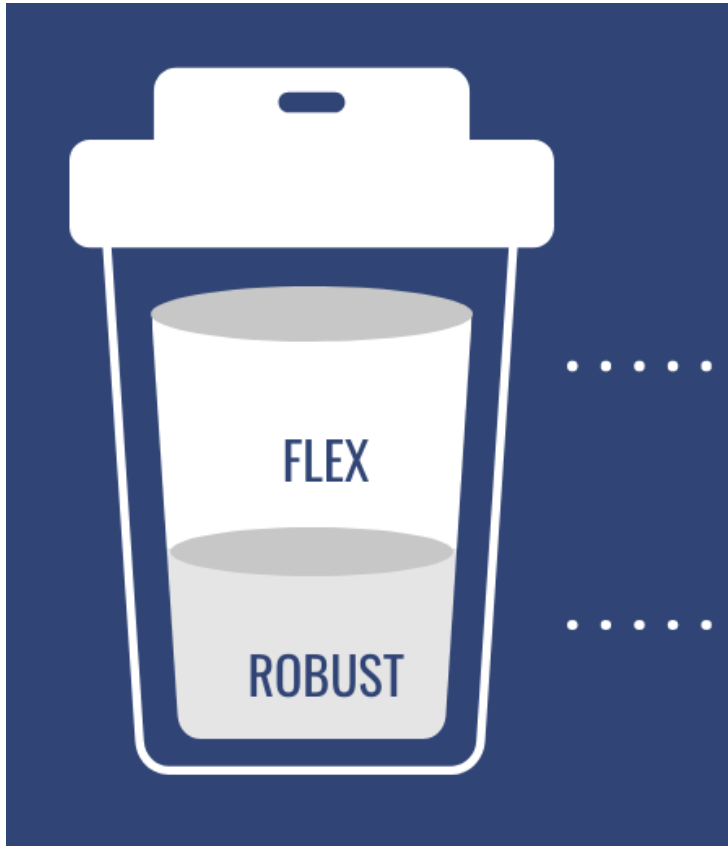
# LA GOBERNANZA COMO SISTEMA



**MULTISECTORIAL**  
**MULTINIVEL**  
**MULTIAGENTE**

Una perspectiva integrada!

## 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 soporte.

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?*



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.

1

SECTORES

---

---

---

2

NIVELES

---

---

---

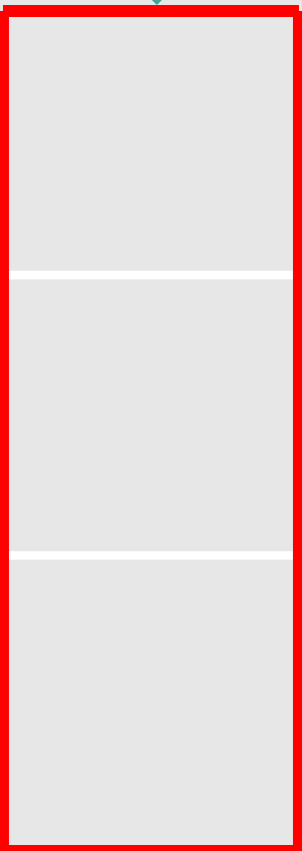
3

PARTES INTERESADAS

---

---

---



## 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.

1

SECTORES

---

---

---

2

NIVELES

---

---

---

3

PARTES INTERESADAS

---

---

---



# Eficiencia de arreglos flexibles de gobernanza




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

**Dimensión de gobernanza: multisector / mutiagente / multinivel**

**Tipo de relación: cooperación, coordinación, colaboración.**

**¿Qué son los arreglos flexibles?**



**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: entre el nivel local y el nivel departamental hay un alto grado de cooperación. ¿Qué hacer?

¿Es suficiente?

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 multinivel.

**¿Qué son los arreglos flexibles?**





# Planificar el cambio



## **Autonomía**

Podemos decidir qué y cómo hacer?

## **Coherencia**

Compartimos una misión común?

## **Relevancia**

Nuestras decisiones cuentan?



**dimensiones  
de eficiencia a  
considerar**

## Parte 2

### 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

## Parte 2

### 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.

1

SECTORES

---

---

---

2

NIVELES

---

---

---

3

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.

1

SECTORES

---

---

---

2

NIVELES

---

---

---

3

PARTES INTERESADAS

---

---

---

**TIPOS DE RELACIONES**

**DESAFÍOS IDENTIFICADOS**

**PRIORIDADES PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA**



## Parte 3

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

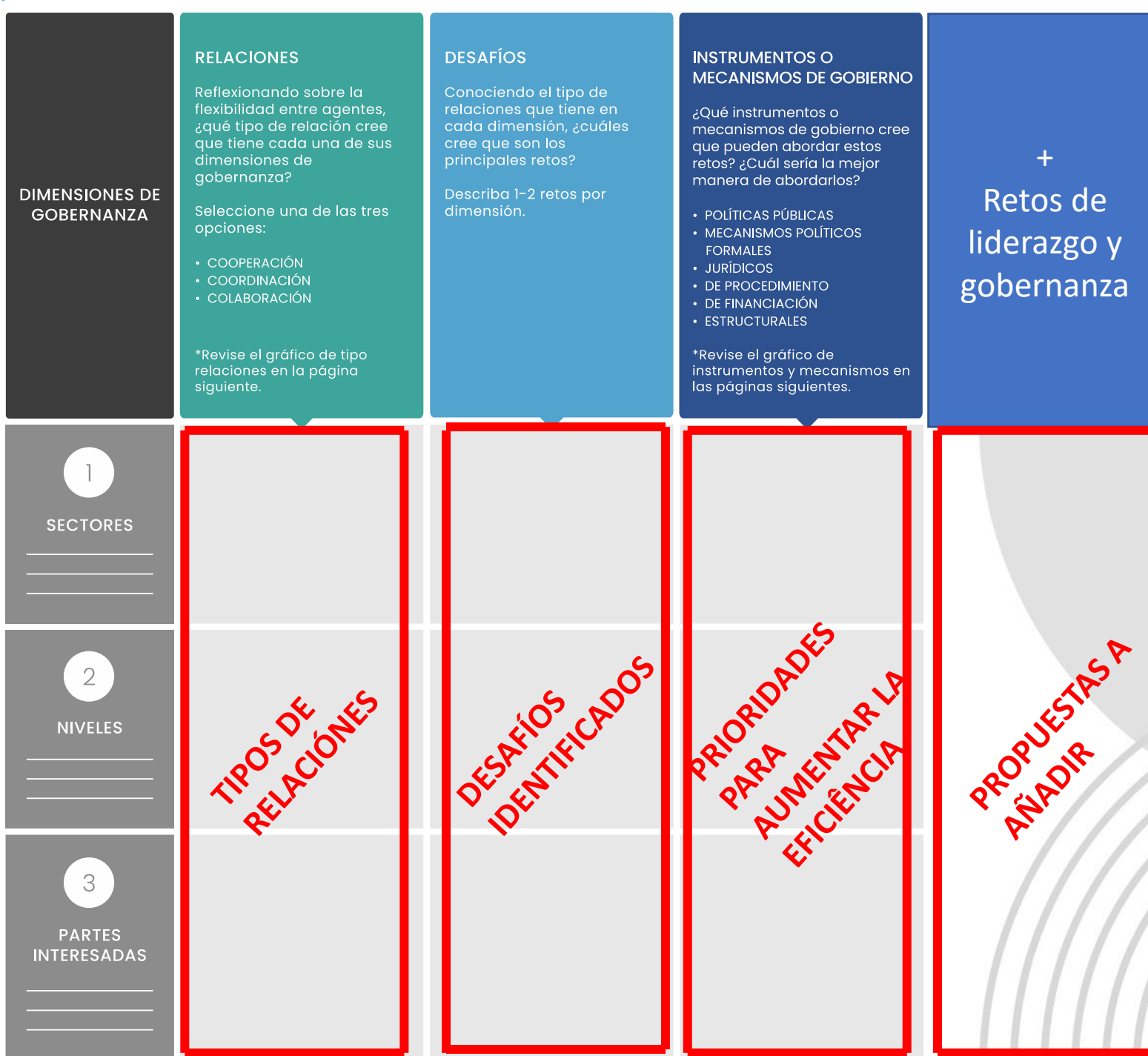
- **Coordinación interinstitucional:** A pesar de que existe un mecanismo de coordinación institucional liderado por la SESAN, existe un apetito por el fortalecimiento de este, en cuanto al alineamiento de procesos para la toma de decisiones. A su vez, existe interés de sensibilizar a todas las instituciones 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.



### Parte 3

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.

**PLAN DE ACCIÓN!**



**¡MUCHAS GRACIAS!**

