



SIGOB

Gobernabilidad +
Innovación digital



TRANSFORMANDO LO PÚBLICO

Informe Final PNUD-SIGOB

2020 - 2025

De la Resiliencia a la Aceleración:

Transformando la Gobernabilidad en Tiempos de Cambio

Cuando iniciamos este ciclo de proyecto a principios de 2020, el mundo se enfrentaba a un desafío sin precedentes. La pandemia por COVID-19 redefinió drásticamente las prioridades globales y puso una presión inmensa sobre las instituciones públicas, que debían seguir operando en un contexto de confinamiento e incertidumbre.

Lo que pudo ser una crisis para un proyecto regional basado, históricamente, en la asistencia técnica presencial, se convirtió en el principal catalizador de nuestro trabajo. La demanda de digitalización, de gobierno en línea, de servicios no presenciales y de mecanismos de seguimiento

remoto se disparó. El PNUD-SIGOB, con sus tres décadas de experiencia en la modernización de la gestión pública, estaba en una posición única para responder a esta necesidad urgente.

Si tuviera que definir este período 2020-2025, lo resumiría en dos etapas: resiliencia y aceleración.

Primero, demostramos resiliencia. Junto a nuestros socios en las Oficinas de País y en las instituciones, adaptamos nuestros métodos de trabajo, virtualizamos nuestro acompañamiento y aseguramos la continuidad de las operaciones críticas de gobierno. Fue en este contexto de respuesta inmediata donde desarrollamos e implementamos innovaciones clave como SOL (Servicios OnLine) para trámites remotos, CUMPLE para el seguimiento ágil de compromisos, y la Mesa de Entrada Virtual de TRANSDOC. Estas herramientas no solo permitieron que las instituciones siguieran funcionando, sino que garantizaron que la ciudadanía siguiera siendo atendida sin poner en riesgo su salud.

Segundo, pasamos a la aceleración. La pandemia rompió barreras de resistencia al cambio y abrió una ventana de oportunidad única para la transformación digital. Aprovechamos este impulso para ir más allá de la eficiencia

administrativa y enfocar la digitalización como una herramienta poderosa para el desarrollo y la protección de derechos.

Los resultados de este ciclo, que explorarán en las siguientes páginas, no son solo tecnológicos; son historias de impacto real. En Honduras, además de digitalizar trámites, apoyamos el rediseño de un ecosistema completo para fomentar la inversión y el clima de negocios. En República Dominicana, fortalecimos la transparencia del gasto público trabajando con la Contraloría. En El Salvador, creamos sistemas de control disciplinario de la policía y racionalización y digitalización de procesos de atención a la ciudadanía y de gestión interna en sectores tan sensibles como la seguridad y la educación.

Y en Colombia, adaptamos nuestras herramientas para que la Corte Suprema pudiera priorizar la atención a casos de violencia de género, demostrando que la tecnología puede ser un motor de inclusión y contribuir a la eliminación de los sesgos por cuestiones de género y otros factores de desigualdad.

Este modelo de gestión, forjado en América Latina, demostró su robustez y valor universal. Durante este ciclo, expandimos nuestra metodología y

soluciones a nuevas regiones, implementando proyectos complejos en el Caribe anglófono, como Trinidad y Tobago, y en varios países de África, como Madagascar y Guinea Ecuatorial. Consolidamos al PNUD-SIGOB como una verdadera plataforma de Cooperación Sur-Sur global, que exporta conocimiento práctico desde nuestra región al mundo.

Nada de esto sería posible sin el extraordinario compromiso de un equipo multidisciplinario que combina la visión de la gestión pública con la excelencia técnica. Nuestro agradecimiento se extiende a la confianza de las Oficinas de País del PNUD y, sobre todo, a la valentía y visión de las instituciones públicas que se atrevieron a transformar sus procesos en medio de la adversidad.

Cerramos este ciclo de cinco años con la mirada puesta en el futuro. El desafío de construir confianza en las instituciones y fortalecer la gobernabilidad democrática es más relevante que nunca. La digitalización, la interoperabilidad y la gestión basada en resultados son herramientas clave para el nuevo “Pacto del Futuro” y para asegurar que el desarrollo no deje a nadie atrás.



María Eugenia Boza
Directora
Proyecto Regional PNUD-SIGOB

SIGOB 5.0: Navegando la transformación

Esta sección ofrece un encuadre estratégico del ciclo 2020-2025, integrando la trayectoria del proyecto con los resultados de la evaluación externa para facilitar la navegación de este informe.

Visión general, historia y evolución

Con más de tres décadas de trayectoria, el PNUD-SIGOB ha evolucionado desde enfoques metodológicos de planificación hacia un modelo de gobernanza e innovación, apoyado en soluciones digitales para fortalecer funciones estratégicas del Estado. **Desde su origen en 1991, el proyecto ha acumulado experiencia adaptando su oferta a diversos contextos institucionales y agendas de modernización en la región.**

El periodo 2020-2025 representó una transición hacia la resiliencia y la aceleración. Ante la disrupción de la pandemia, **el proyecto no solo apoyó la continuidad de funciones críticas del Estado, sino que actuó como un catalizador para la transformación digital en 17 países de América Latina, el Caribe y África.** Esta fase consolidó al proyecto PNUD-SIGOB como una plataforma de Cooperación Sur-Sur global, capaz de exportar conocimiento práctico y soluciones tecnológicas en múltiples regiones.

Hallazgos clave de la evaluación (Fase 5.0)

Pertinencia Estratégica

La evaluación externa confirma que el proyecto fue altamente pertinente al combinar la alineación con políticas nacionales con una respuesta ágil a problemas estructurales de gestión.

Eficacia en el Logro de Metas

El proyecto fortaleció a **160 instituciones públicas** -superando con creces la meta original de 40- y desplegando **166 nuevas soluciones** metodológicas y digitales, alcanzando un total de **232 soluciones implementadas o actualizadas en el periodo.**

Impacto en la Ciudadanía

Se verificaron beneficios tangibles en la prestación de servicios, logrando mayor transparencia, trazabilidad y una reducción significativa de tiempos en trámites críticos para las personas.

Enfoque de Género e Inclusión

El **36.6% de las implementaciones** integró un enfoque de género, transformando herramientas administrativas en agentes activos de protección de derechos, como la priorización de casos de violencia en sistemas judiciales.

Sostenibilidad

El modelo de "cero costo de licencia" y reutilización de módulos generó una alta costo-eficiencia, con una **tasa de supervivencia del 74% tras el primer año** de implementación y de **66% tras el tercer año.**

Recomendación estratégica para la Fase 6.0

La evaluación concluye que el PNUD-SIGOB es un proyecto altamente exitoso y recomienda avanzar hacia su siguiente ciclo programático. El foco debe estar en consolidar la institucionalización normativa de los cambios, fortalecer la analítica avanzada e inteligencia artificial, y potenciar su posicionamiento como un Bien Público Digital dentro de la arquitectura corporativa del PNUD.

Estructura del informe: qué encontrará en estas páginas

Para facilitar su lectura, el presente informe se organiza de la siguiente manera:

1

SIGOB en cifras: Resumen visual del alcance global, ejecución financiera y cumplimiento de metas del ciclo.

2

Ejes de transformación: Resultados emblemáticos detallados en:

- Impulso al clima de negocios y promoción de inversiones.
- Gestión estratégica en Centros de Gobierno.
- Transparencia y eficiencia en el gasto público.
- Acceso a la justicia y protección de derechos.
- Modernización y accesibilidad de trámites ciudadanos
- Sistemas de integridad y restitución de derechos.
- Rendición de cuentas de funcionarios públicos.
- Gestión integral documental y la visión "cero papel".
- Mejora del funcionamiento y del acceso a la justicia.
- Mejoramiento de la gestión en Gobiernos Locales.

3

Cómo lo hacemos. El motor del cambio: El modelo de implementación de principio a fin y la cultura de agilidad del equipo que sustenta el éxito de las intervenciones.

4

Matriz de resultados y recursos: Desglose técnico de indicadores de producto y ejecución financiera.

5

Portafolio de soluciones: Listado completo de países asistidos, junto al portafolio de soluciones y productos de conocimiento implementados.

SIGOB en cifras

(2020-2025)

El ciclo 2020-2025 marcó una expansión sin precedentes del alcance e impacto del proyecto, consolidando su modelo como una plataforma de Cooperación Sur-Sur que se extiende desde América Latina y el Caribe hacia otras regiones del mundo.

(Datos consolidados del período 2020-2023, extraídos de los Informes Anuales de Progreso. Las cifras de 2024-2025 están en proceso de consolidación final).

Alcance Global del Proyecto

 **17 Países Asistidos**


La metodología SIGOB demostró su adaptabilidad más allá de América Latina y el Caribe, con implementaciones estratégicas en 6 países de África (como Madagascar, Guinea Ecuatorial y Burkina Faso), además de la consolidación en 11 países de ALC.

 **160 Instituciones Públicas Fortalecidas**

Se superó con creces la meta original de 40 instituciones, demostrando la alta demanda de modernización. El trabajo se centró en Centros de Gobierno (Presidencias), Ministerios clave (Economía, Educación), Poderes Judiciales (Cortes, Fiscalías) y Contralorías.

 **100 Nuevos Proyectos y Planes de Servicio**

Se firmaron 100 nuevos acuerdos de implementación, duplicando la meta esperada de 50 para el ciclo.

 **232 Soluciones Implementadas o Actualizadas**

La demanda de soluciones digitales y metodológicas superó en más del 100% la meta de 100 módulos, reflejando la aceleración digital post-pandemia.

Foco Estratégico y de Innovación



36.6% de Proyectos con Enfoque de Género

Más de un tercio de todas las implementaciones nuevas incluyeron un componente de género, superando el análisis de indicadores para integrar enfoques activos, como la priorización de casos de violencia de género en sistemas de justicia.

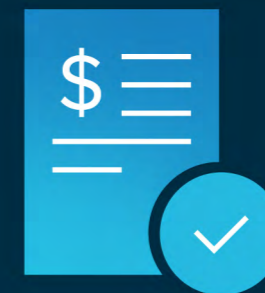
22 Nuevas Innovaciones Desarrolladas

Se superó la meta de 10 innovaciones, gracias a la evolución de módulos clave (SOL, TRANSDOC, CUMPLE, Getfiles), la adaptación a nuevas plataformas (X-Road en el Caribe) y la traducción de herramientas al inglés y francés.

16 Actividades de Cooperación Sur-Sur

Se facilitaron intercambios de conocimiento entre países e instituciones, consolidando el rol de SIGOB como un puente para transferir buenas prácticas en gobernabilidad digital.

Ejecución Financiera del Ciclo



\$14.26 Millones USD
(Ejecutados 2020-2025)

Una ejecución financiera robusta que refleja la implementación continua de proyectos a gran escala, con una tasa de ejecución (*delivery rate*) saludable y sostenida.

Impulso al Clima de Negocios y Promoción de Inversiones

Resultado Clave: Simplificación y digitalización de trámites para la actividad económica, con enfoque de servicios centrados en las personas e interoperabilidad entre instituciones públicas.

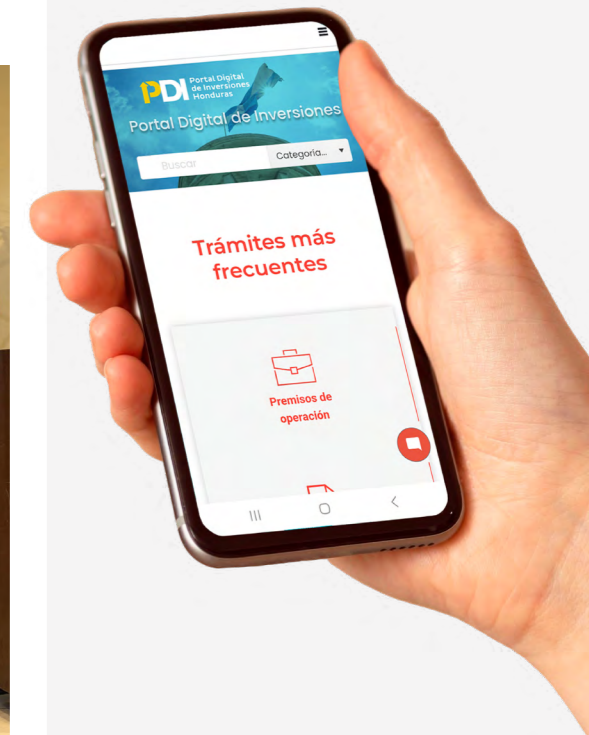
Experiencia Emblemática: El Portal Digital de Inversiones (Honduras)

El proyecto en Honduras representa la evolución de nuestra asistencia técnica durante este ciclo. Además de digitalizar trámites individuales, el proyecto consistió en diseñar un ecosistema completo para mejorar el clima de negocios en el país, alineado con la Política Nacional de República Digital.

En colaboración con la Presidencia, la Secretaría de Desarrollo Económico y el Consejo Nacional de Inversiones y la Dirección de Gestión por Resultados, se implementó el “Portal Digital de Inversiones” (PDI). Esta plataforma, basada en la arquitectura del módulo SOL (Servicios en Línea), integra hoy **132 trámites de más de 20 instituciones públicas** cruciales para la creación, operación y desarrollo de actividades empresariales.

El PDI incorpora funcionalidades avanzadas como un login único (basado en estándares OpenID), un asistente virtual con inteligencia artificial, plataformas de pago y, lo más importante, la interoperabilidad con instituciones clave como el Registro Nacional de las Personas (RNP), la Secretaría de Finanzas (SEFIN), el Servicio de Administración de Rentas (SAR) y la Aduana.

El impacto ha sido directo: más de 100,000 ciudadano/as y empresario/as han accedido a la plataforma, gestionando 200,000 solicitudes sin necesidad de desplazamientos. Esto ha resultado en una reducción de entre el 30% y el 80% en los tiempos de respuesta para trámites esenciales, creando un entorno ágil, transparente y favorable a la inversión.



Lección Aprendida: La verdadera transformación digital es la interoperabilidad.

El desafío en este tipo de proyectos suele ser la gobernanza. La implementación requirió gestionar la resistencia al cambio, que se manifestó en la dificultad para lograr que 20 instituciones compartieran datos, modificar sus normativas internas y rediseñar procesos. La lección clave es que el rol del PNUD como articulador neutral y de confianza, facilitando el diálogo y construyendo consensos, fue tan importante como la herramienta tecnológica para destrabar estas “trampas de capacidad” y hacer posible un verdadero ecosistema digital.

Gestión Estratégica en Centros de Gobierno

Resultado Clave: Implementación de políticas y programas prioritarios mediante mecanismos de gestión por resultados (enfoque whole-of-government).

Experiencia Emblemática: Seguimiento de Metas Presidenciales (Guatemala)

La capacidad de un nuevo gobierno para implementar su agenda de forma rápida y eficaz es fundamental para la gobernabilidad. Tras la transición de gobierno en Guatemala en 2024, el PNUD-SIGOB fue convocado para implementar el Sistema de Gestión de Metas, una herramienta clave para el seguimiento de las 12 prioridades presidenciales.

En estrecha colaboración con la Presidencia y la Secretaría Privada, se realizó un proceso intensivo de inducción y programación que incluyó a ministro/as, viceministro/as y direttore/as. Se llevaron a cabo más de 120 reuniones bilaterales para definir la estrategia y la “hoja

de ruta” táctica de 48 intervenciones críticas.

El resultado fue la configuración de un Tablero Presidencial, una herramienta de monitoreo en tiempo real que fue presentada directamente al Presidente Bernardo Arévalo y su gabinete. Este sistema permite al Centro de Gobierno identificar cuellos de botella, coordinar acciones interinstitucionales y asegurar el cumplimiento de la agenda de gobierno. La implementación culminó con la firma de un convenio que formaliza el Grupo de Trabajo Técnico Institucional (GTTI), asegurando la apropiación de la metodología por parte de los equipos locales.



Otras experiencias destacadas en este resultado

Colombia

El proyecto demostró una gran adaptabilidad al utilizar los módulos CUMPLE y Centro de Gestión para apoyar al Ministerio del Interior (CIPRAT) en el seguimiento de las “Alertas Tempranas” emitidas por la Defensoría del Pueblo. Este sistema se volvió crucial para la respuesta estatal coordinada ante riesgos de violencia y conflicto social, gestionando miles de recomendaciones en más de 1,200 entidades a nivel nacional y territorial.

República Dominicana

La colaboración con el Ministerio de la Presidencia aseguró la continuidad en el seguimiento de alto nivel de las iniciativas estratégicas del país. Se utilizó el Sistema de Metas para monitorear programas de alto impacto como el plan de alfabetización “Quisqueya Aprende Contigo”, la generación de 400,000 empleos y la mejora del acceso al agua potable, demostrando la sostenibilidad a largo plazo de la metodología.

Madagascar

Esta experiencia validó la escalabilidad global del modelo SIGOB. Se adaptó la metodología para apoyar a la Presidencia en la creación de su “Delivery Unit” para el Plan Multisectorial de Urgencia (PMDU), y al Ministerio del Interior en el monitoreo del Plan Nacional de Descentralización Emergente (PNDE) en regiones y comunas. Adicionalmente se implementó el “SIGOBito” (que combina Metas, Centro de Gestión y ACOM) en 4 instituciones (2 Gobernaciones y 2 Comunas).

Lección Aprendida: La adaptación al ciclo político asegura la sostenibilidad.

Un desafío histórico en las intervenciones en Centros de Gobierno es la vulnerabilidad a los cambios políticos y la alta rotación de personal. La lección de este ciclo fue consolidar nuestra metodología de “intervenciones rápidas y modulares”. Al proporcionar una solución tangible e inmediata a los desafíos de gestión de una nueva administración, la herramienta se vuelve indispensable para ellos desde el primer día. El éxito radica en asegurar que la plataforma sea vista como la solución del nuevo gobierno, y no como una herencia del anterior.

Transparencia y Eficiencia en el Gasto Público

Resultado Clave: Fortalecimiento de los sistemas de control y administración financiera del Estado.

Experiencia Emblemática: Modernización de la Contraloría (República Dominicana)

La confianza en la gestión pública depende directamente de la transparencia en el uso de los fondos. En República Dominicana, colaboramos con la Contraloría General de la República para modernizar dos de los procesos más críticos del Estado: el registro y verificación de contratos públicos y la autorización de órdenes de pago.

El proyecto se centró en la adecuación de la **herramienta de Trámites Estructurados (TRE)** para adaptarla a las rigurosas normativas de control. Se desarrollaron funcionalidades avanzadas para el registro digital de contratos, un sistema de firmas

múltiples y la integración de la firma digital institucional.

El acompañamiento fue más allá de un solo sistema. Se avanzó en la interoperabilidad entre la **plataforma de Servicios en Línea (SOL)** y la **herramienta TRE** para automatizar y dar trazabilidad completa al proceso de Compras. Esto permite hoy a la Contraloría disponer de un archivo histórico digital y un tablero de indicadores de gestión, asegurando un manejo más transparente, eficiente y confiable de los recursos públicos.



Otras experiencias destacadas en este resultado

Panamá

Se implementó una robusta **solución de gestión documental (TRANSDOC)** y un sistema de gestión de compras (TRE) en el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). La adopción de esta plataforma se expandió y hoy es utilizada por el MEF y ocho instituciones adicionales. Su principal fortaleza es la interoperabilidad con el sistema de contabilidad nacional, (ISTMO) permitiendo una trazabilidad completa del gasto y el cumplimiento de verificaciones contables en tiempo real.

Lección Aprendida: La institucionalización como garantía de sostenibilidad.

El desafío en la digitalización de la “ruta del dinero” suele ser la alta resistencia al cambio, especialmente en entidades de control que son, por naturaleza, adversas al riesgo. La lección clave de esta experiencia fue que la implementación tecnológica debe ir acompañada de la institucionalización. El éxito se mide cuando la nueva metodología de control digital se ancla en la normativa interna y en los procedimientos formales de la Contraloría. Esto legitima el nuevo proceso, obliga a su uso en todo el sector público y asegura su sostenibilidad más allá de las voluntades individuales.

Acceso a la justicia y protección de derechos

Resultado Clave: Atención ágil para la protección de derechos de las personas frente a instituciones clave del Estado.

Experiencia emblemática: Justicia con enfoque de género (Colombia)

En Colombia, la colaboración con la Corte Suprema de Justicia se centró en optimizar la gestión de los “derechos de petición”, un mecanismo constitucional vital para los y las ciudadanas. Se implementó una solución avanzada de gestión documental y, además de digitalizar el proceso completo de recepción y trámite, la adaptación más crucial fue la reconfiguración del sistema para identificar y priorizar automáticamente las solicitudes provenientes de grupos vulnerables.

Específicamente, las peticiones relacionadas con violencia de género, o aquellas que involucran a mujeres, niñas y niños, son marcadas para atención inmediata. Esta adaptación convirtió una herramienta de eficiencia administrativa en un agente activo de protección de derechos, asegurando que la tecnología responda primero a los grupos más vulnerables.



Otras experiencias destacadas en este resultado

República Dominicana (Defensor del Pueblo)

Se apoyó al Defensor del Pueblo en la digitalización completa del proceso de tramitación de denuncias de violaciones de derechos. La implementación de la plataforma de Servicios en Línea (SOL) permitió mejorar los tiempos de respuesta, la transparencia en la gestión de los casos y el seguimiento que puede dar la ciudadanía.

Guyana (Fiscalía)

Demostrando la adaptabilidad del modelo en el Caribe, se colaboró con la Fiscalía (DPP) en la digitalización de expedientes fiscales y en la implementación de una metodología para gestionar la carga de trabajo de los fiscales, contribuyendo a un sistema de justicia más ágil y medible.

Lección Aprendida: La tecnología como un motor activo de inclusión.

El desafío de integrar el enfoque de género (una de nuestras metas transversales) es ir más allá de los indicadores o las capacitaciones. La lección de esta experiencia fue cómo integrar el enfoque de género directamente en la lógica del proceso de la herramienta. Al configurar el sistema para que priorice activamente los casos de violencia, la plataforma digital deja de ser un simple receptor pasivo y se transforma en un mecanismo proactivo para reducir las brechas de desigualdad y garantizar el acceso prioritario a la justicia.

Modernización y accesibilidad de trámites ciudadanos

Resultado Clave: Facilitar el acceso digital a servicios esenciales de alta demanda social.

Experiencia emblemática: Expansión global y adaptación tecnológica (Trinidad y Tobago)

Este ciclo 2020-2025 consolidó la capacidad de SIGOB para adaptar su modelo a nuevos contextos regionales y técnicos. En Trinidad y Tobago, el proyecto se alineó con la Estrategia Nacional de Transformación Digital (2023-2026), colaborando estrechamente con el Ministerio de Transformación Digital. La implementación se centró en servicios de alto volumen y alta visibilidad, como el registro de vehículos y licencias de taxi en el Ministerio de Transporte, y el proceso de renovación de la identificación digital en la Comisión Electoral.

La principal innovación de esta experiencia fue el desarrollo de "SOL-ID", una herramienta de verificación que permite a las instituciones validar documentos en línea. Además de ser una solución de software, su valor fundamental radica en su capacidad de integración: fue diseñada para conectarse directamente con la plataforma nacional de interoperabilidad del país (basada en X-Road).



Otras experiencias destacadas en este resultado

Honduras (Poder Judicial y Cancillería)

Se digitalizaron trámites de alto impacto social que antes requerían procesos presenciales complejos. Para el Poder Judicial, se implementó la solicitud en línea del certificado de antecedentes penales, un documento clave para el acceso al empleo formal. Para la Cancillería, se digitalizaron los servicios de apostilla y certificación de traducciones legales, facilitando la movilidad y los negocios.

Lección Aprendida: La adaptabilidad a diversas culturas administrativas.

El trabajo en el Caribe anglófono y África francófona confirmó que, si bien los desafíos de gestión son compartidos, las soluciones deben ser cuidadosamente contextualizadas. La lección clave fue que, más allá de la traducción de las herramientas el éxito radicó en que se tuvo que adaptar la metodología de implementación a tradiciones administrativas distintas (como la del Commonwealth). Esto validó la flexibilidad del modelo SIGOB para responder eficazmente a la diversidad institucional que abarca el mandato regional y global del proyecto.

Sistemas de integridad y restitución de derechos

Resultado Clave: Plataformas digitales para la gestión, trazabilidad y respuesta efectiva ante denuncias y avisos ciudadanas.

Experiencia emblemática: Plataformas de denuncia y trazabilidad de casos sensibles. (El Salvador)

En El Salvador, el proyecto demostró la versatilidad de sus herramientas para abordar temas de alta sensibilidad social mediante la estandarización de la respuesta institucional. Se implementaron dos sistemas críticos que, aunque operan en sectores distintos, comparten una misma lógica de trazabilidad y garantía de derechos.

Primero, en el ámbito de la seguridad, se colaboró con la Policía Nacional Civil (PNC) para implementar un sistema de gestión de denuncias por faltas disciplinarias. Esta plataforma asegura que cada denuncia ciudadana sobre conducta policial sea registrada, procesada y, cuando corresponde, articulada

con la Fiscalía, eliminando la discrecionalidad en el manejo de los expedientes.

Segundo, en el sector educativo, se desarrolló el sistema SALVE para el Ministerio de Educación. Esta plataforma funciona como un mecanismo de alerta y trazabilidad. Permite la recepción y gestión confidencial de avisos sobre vulneración de derechos de la niñez en el entorno escolar, asegurando que cada caso reciba una respuesta institucional coordinada, ya sea de carácter psicosocial, legal o administrativa, garantizando así el derecho a un ambiente seguro.



Policía Nacional Civil (PNC)



Sistema SALVE

Lección aprendida: La trazabilidad como garantía de derechos.

En contextos donde se gestionan alertas sensibles, el riesgo principal es que los casos se diluyan en la burocracia o queden sujetos a discrecionalidad. La lección clave de esta experiencia fue establecer la gestión digital de casos (Case Management) como un garante de integridad. Al crear un flujo de trabajo inalterable, la institución asegura una respuesta objetiva y oportuna, protegiendo tanto la integridad institucional como, fundamentalmente, los derechos de las personas.

Rendición de cuentas de funcionarios públicos

Resultado Clave: Innovaciones digitales para la eficiencia y transparencia en los procesos de recursos humanos del Estado.

Experiencia emblemática: El expediente digital docente (El Salvador)

En 2023, el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de El Salvador (MINEDUCYT), impulsó una transformación significativa para modernizar la administración del personal docente. Además de crear el expediente digital único para los y las maestros, el proyecto consistió en digitalizar y automatizar trámites internos de alta demanda que generaban grandes cuellos de botella administrativos.

Se implementaron soluciones para la certificación digital de registros y la gestión de procesos clave como la autorización de permutas de docentes (traslados) a nivel departamental e interdepartamental, y la tramitación de suspensiones y sanciones. El impacto fue inmediato: trámites que antes tomaban hasta dos meses, como las permutas, se redujeron a cinco días laborables.



La Ministra de Educación, Carla de Varela (al centro), acompañada de la Representante Residente en funciones del PNUD, Mónica Merino y el Director de Evaluación Educativa, Juan Carlos Fernández Saca, en conferencia de prensa.

Otras experiencias destacadas en este resultado

Guinea Ecuatorial

Se colaboró estrechamente con el Ministerio de la Función Pública para digitalizar los trámites de gestión de personal para todo el Estado. Se implementaron servicios en línea para la administración de reconocimientos de trienios, la emisión de carnés de funcionarios y la gestión de corridas de escala y nivel, sentando las bases para un servicio civil más ágil, transparente y confiable.

Lección Aprendida: La digitalización interna libera la misión principal.

El foco de la transformación digital suele estar en el servicio directo a la ciudadanía. El desafío en esta área es demostrar el valor estratégico de modernizar también la gestión interna (el back-office). La lección clave fue que al digitalizar y automatizar la gestión de recursos humanos, se libera una cantidad inmensa de tiempo administrativo que antes se consumía en papeleo y burocracia. Esto no solo mejora la eficiencia y la moral del personal, sino que permite al Ministerio enfocarse en su misión principal: la educación.

Gestión integral documental y la visión “cero papel”

Resultado Clave: Consolidación de ecosistemas digitales para la recepción, registro, archivo y trazabilidad de los **documentos oficiales**.

Experiencia emblemática: Ecosistemas interconectados (República Dominicana y Panamá)

Una de las transformaciones más profundas de este ciclo fue la evolución de implementaciones aisladas de gestión documental a verdaderos ecosistemas interconectados que abarcan a múltiples entidades del Estado.

En **República Dominicana**, el proceso iniciado históricamente en la Presidencia de la República se expandió exponencialmente. Hoy, la **solución TRANSDOC** se ha consolidado como el estándar de facto, conformando una red de **30 instituciones del Ejecutivo** que se comunican digitalmente, eliminando el papel y la mensajería física. En Panamá, se siguió un modelo similar donde la implementación

en la Presidencia y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) sirvió de ancla para construir una red que hoy incluye a **12 instituciones**, entre ellas el Registro Público, una entidad clave para la validación de firmas digitales a largo plazo.

Estas implementaciones van mucho más allá de modernizar las mesas de entrada. Crean una plataforma común de confianza, integran la firma digital y reducen la huella de carbono institucional. Su principal valor es la trazabilidad total, que impacta directamente en la eficiencia y la transparencia de la administración pública.



Otras experiencias destacadas en este resultado

Sostenibilidad a largo plazo (Chile):

La colaboración con la Presidencia de Chile es un testimonio de la robustez del modelo. El sistema de gestión documental, implementado originalmente hace décadas, sigue en plena operación y fue actualizado tecnológicamente durante este ciclo. La plataforma se utiliza para gestionar la totalidad de la correspondencia presidencial, la coordinación con gobiernos regionales y la atención ciudadana, constituyendo hoy el archivo histórico digital de la democracia reciente del país.

Lección Aprendida: La verdadera sostenibilidad se logra a través del efecto de red.

El desafío histórico de la gestión documental no es simplemente digitalizar el papel, sino lograr que instituciones que han operado como “silos” confíen y adopten un sistema digital único para comunicarse entre sí. La lección de este ciclo es que el éxito no se mide por la implementación en una sola entidad, sino por su expansión en red. Cuando una plataforma se convierte en el estándar operativo para la comunicación interinstitucional, su valor se multiplica y su sostenibilidad queda asegurada, pues se vuelve indispensable para el funcionamiento del gobierno.

Mejora del funcionamiento y del acceso a la justicia

Resultado Clave: Fortalecimiento de las capacidades de gestión en el sector justicia para una administración más eficiente, transparente y cercana a la ciudadanía.

Experiencia emblemática: Construcción de una visión estratégica (República Dominicana)

La colaboración con el Poder Judicial de la República Dominicana durante este ciclo ha sido un ejemplo de acompañamiento estratégico de alto nivel. El proyecto apoyó a la Suprema Corte de Justicia, liderada por su presidente, en el diseño y formulación de dos planes estratégicos consecutivos: primero el “Plan Visión Justicia 20/24” y, más recientemente, la co-creación del **Plan Estratégico Decenal 2025-2034**.

Este último esfuerzo fue un proceso de innovación inédito. Se utilizó una metodología participativa que incluyó un análisis profundo de datos, entrevistas con actores clave y la facilitación de talleres regionales con magistrados, juece/zas y personal interno. Se involucró a más de 1,600 personas en un ejercicio de consulta para construir escenarios futuros y definir las acciones necesarias para materializarlos.



Otras experiencias destacadas en este resultado

Oficina Nacional de Defensa Pública (República Dominicana)

Se brindó asistencia técnica a la ONDP para el diseño de sus planes estratégicos (2021-2025 y 2026-2029), fortaleciendo su capacidad de planificación para garantizar el acceso a la defensa legal de la población.

Fiscalía General de la Nación (Colombia)

Se acompañó a la Fiscalía en la adopción de metodologías de gestión por resultados para la implementación del Plan Estratégico y se adaptó la herramienta de Centro de Gestión para el seguimiento de casos prioritarios, mejorando la capacidad de la alta dirección para monitorear investigaciones estratégicas.

Lección Aprendida: La co-creación como herramienta de apropiación estratégica.

El desafío en los procesos de planificación a largo plazo es evitar que el plan se convierta en un documento estático que nadie implementa. La lección clave fue utilizar una metodología de “co-creación”. Al involucrar a cientos de funcionarios y funcionarias de todos los niveles en la definición de los problemas y las soluciones, el Poder Judicial no solo obtuvo un plan estratégico, sino que generó un consenso interno y un sentido de apropiación colectiva. Este proceso asegura que la transformación sea impulsada desde adentro.

Mejoramiento de la gestión en gobiernos locales

Resultado Clave: Fortalecimiento de las capacidades de gestión en gobiernos municipales mediante herramientas de gestión por resultados.

Experiencia emblemática: Adaptación a la gestión municipal (Paraguay y Madagascar)

Una de las validaciones más importantes del modelo SIGOB es su capacidad de adaptarse a diferentes escalas de gobierno. Durante este ciclo, se fortaleció el trabajo con gobiernos subnacionales y locales, demostrando que la gestión por resultados es tan relevante para una presidencia como para una municipalidad.

En Paraguay, la experiencia con la Municipalidad de Hernandarias permitió implementar el Mecanismo de Trabajo por Resultados y la herramienta digital SIGOBito

(una versión más ligera y ágil de nuestras soluciones) para ordenar la planificación y el seguimiento de los compromisos locales.

En Madagascar, la metodología se adaptó para las comunas urbanas de Fort Dauphin y Toamasina, además de las regiones de Atsinanana y Anosy donde la herramienta se adoptó para mejorar la coordinación interna de los equipos municipales, el monitoreo de sus programas prioritarios y la transparencia en la comunicación hacia la ciudadanía.



Otras experiencias destacadas en este resultado

Ecuador

Se realizó un amplio programa de apoyo a los gobiernos locales tras las elecciones de 2023. En colaboración con la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME), se desplegó un programa de apoyo a la transición y a los primeros 100 días de gobierno en municipios pequeños y medianos. Se desarrollaron guías de transición, se impartieron talleres metodológicos virtuales y se implementó la herramienta digital de gestión por resultados en 15 municipalidades, consolidando la metodología en otras 7.

Lección Aprendida: La flexibilidad de las herramientas es clave para la escala local.

El desafío en los gobiernos locales es que a menudo operan con equipos más reducidos y capacidades técnicas distintas a las de un gobierno central. La lección clave fue la adaptación de nuestras soluciones a este contexto. El desarrollo de "SIGOBito" fue una respuesta directa a esta necesidad: una herramienta más ágil y fácil de adoptar que permite a las autoridades locales implementar una gestión por resultados robusta sin necesidad de una gran infraestructura tecnológica, demostrando la escalabilidad y flexibilidad del modelo.

Cómo lo hacemos: El motor del cambio

Los resultados descritos en la sección anterior no son producto de herramientas informáticas que se instalan y se abandonan; son el resultado de un **método de implementación de principio a fin** que el PNUD-SIGOB ha perfeccionado durante tres décadas.

El éxito del proyecto no solo reside en el software, sino en la simbiosis de tres componentes que aseguran la apropiación y la sostenibilidad:



El diagnóstico estratégico *(Expertos en Gobernabilidad)*

Nuestras intervenciones no comienzan con la tecnología, sino con la gestión. Un equipo de expertos en gobernabilidad y políticas públicas trabaja directamente con la contraparte (ministro/as, presidentes de cortes, equipos técnicos) para realizar un diagnóstico rápido, rediseñar los procesos e identificar los cuellos de botella reales.



La adaptación tecnológica *(Equipo de Desarrollo)*

Una vez que el proceso está redefinido y acordado, nuestro equipo de desarrollo (IT) entra en acción. Ellos adaptan nuestras robustas soluciones (como SOL, TRANSDOC o METAS) para que se ajusten como un guante a las necesidades específicas del proceso rediseñado, asegurando que la tecnología sirva a la gestión y no al revés.



El acompañamiento y la apropiación *(Especialistas en Implementación)*

Este es el componente crítico. Nuestro/as especialistas en implementación acompañan a lo/as funcionario/as “en el lugar de trabajo”. No es una capacitación teórica; es una transferencia de conocimiento práctica y sostenida que gestiona la resistencia al cambio, resuelve dudas en tiempo real y asegura que los equipos locales se apropien completamente de la nueva metodología.

Nuestra cultura: Agilidad y foco en las personas



Para que este método funcione, se requiere una cultura organizacional específica. **El equipo SIGOB opera con una estructura flexible y multidisciplinaria que demostró su valor durante este ciclo.**

Cuando la pandemia de COVID-19 nos obligó a virtualizar nuestras operaciones, **la cultura ágil del equipo permitió adaptar nuestro acompañamiento intensivo a un formato remoto sin perder efectividad.** De igual manera, cuando surgieron las oportunidades de expansión en África y el Caribe, esta misma flexibilidad nos permitió adaptar no solo nuestros idiomas (al inglés y francés), sino, lo que es más importante, nuestras metodologías a culturas administrativas completamente diferentes.

Esta **cultura centrada en los resultados y en las personas** es lo que nos permite responder con la misma eficacia a la solicitud de un alcalde en una municipalidad pequeña, al diseño de un plan decenal para una Corte Suprema, o a la creación de un portal de inversiones de escala nacional.

Matriz de resultados y recursos

(Indicadores del ciclo 2020-2025)

A continuación, se presenta el progreso consolidado de los indicadores del proyecto frente a las metas establecidas para el ciclo.

(Datos consolidados 2020-2023. Cifras de 2024-2025 en proceso de cierre).

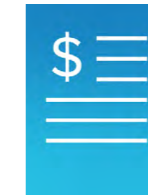
Indicadores de Producto (Resultados)

Indicador	Línea Base (2020)	Meta Final (2025)	Resultado Acumulado (a 2023)
A. Países (gobiernos nacionales/subnacionales) con capacidades mejoradas.	5	15	12
B. Países que adoptaron tecnologías digitales/big data para servicios.	5	10	9
C. Países en crisis con intervenciones para fortalecer funciones clave.	0	(Meta no especificada en extensión)	4
D. Instituciones públicas que adoptaron metodologías/herramientas.	0	40	54 (Meta superada)
E. Tasa de supervivencia de implementaciones (después de 1 año).	50%	60%	86%
F. Tasa de supervivencia de implementaciones (después de 3 años).	40%	40%	50% (Meta superada)

Indicadores de Actividad (Gestión)

Indicador	Línea Base (2020)	Meta Final (2025)	Resultado Acumulado (a 2023)
1.1 Oficinas de Campo (OC) con asistencia técnica.	0	12 (anual)	~91 (total acumulado)
1.2 Propuestas técnicas preparadas.	0	100	106 (Meta superada)
1.3 Nuevos proyectos/planes de servicio firmados.	0	50	100 (Meta superada)
2.1 Instituciones donde se realizan trabajos.	0	40	193 (Meta superada)
2.2 Número de soluciones/metodologías implementadas.	0	100	218 (Meta superada)
2.3 % de implementaciones con enfoque de género.	0%	50%	45.5%
2.4 Implementaciones terminadas en el período.	0	75	146 (Meta superada)
2.5 % de implementaciones con normativa de institucionalización.	0%	80%	~15%
3.1 Nuevas innovaciones / actualizaciones mayores.	0	10	22 (Meta superada)
3.2 Iniciativas especiales de co-creación.	0	5	7 (Meta superada)
4.1 Actividades de Cooperación Sur-Sur.	0	20	18
4.2 Documentos / productos de conocimiento elaborados.	0	20	32 (Meta superada)
4.3 Iniciativas de currícula y materiales didácticos.	0	10	15 (Meta superada)

Desglose financiero consolidado (2020-2025)



Cuadro financiero (2020-2025)

Debido a la alta demanda de servicios de transformación digital post-pandemia, **el proyecto se extendió hasta 2025**, alineándose con el **Plan Estratégico del PNUD**, y se ejecutó un total de:

\$14.26 millones USD.



Ejecución por Año (en USD):

Año	Ejecución
2020	\$1.993.856,00
2021	\$2.161.215,00
2022	\$2.144.900,00
2023	\$2.258.599,00
2024	\$2.591.988,33
2025	\$3.110.624,95
Total	\$14.261.183,28

Listado de países e intervenciones (2020-2025)

Listado de países donde el Proyecto Regional PNUD-SIGOB implementó proyectos, planes de servicio o asistencias técnicas durante el ciclo.



Listado de soluciones y productos de conocimiento

El portafolio de PNUD-SIGOB se compone de metodologías, herramientas digitales y productos de conocimiento para la gestión pública. Las principales soluciones implementadas en este ciclo fueron:



Gestión de Servicios y Respuestas (Foco Ciudadano):

- SOL (Servicios en Línea):** Plataforma para la digitalización de trámites y servicios de cara al ciudadano y empresas (Ej. Portal de Inversiones, Constancias Judiciales).
- TRANSDOC (Gestión Documental):** Solución para la gestión de correspondencia y documentos oficiales con firma digital (Ej. Ecosistemas interinstitucionales, Gestión de Peticiones en Cortes).
- TRE (Trámites Regulares Estructurados):** Herramienta para digitalizar y monitorear flujos de trabajo internos complejos (Ej. Compras Públicas, Control Disciplinario).
- GEXFILE:** Solución para la gestión de expedientes digitales.
- SALVE:** Sistema de alerta y respuesta a la violencia en entornos escolares.



Gestión de Alta Dirección (Foco en Centros de Gobierno):

- METAS:** Metodología y plataforma para el seguimiento de metas presidenciales y planes estratégicos.
- CENTRO DE GESTIÓN:** Herramienta para la gestión de la agenda de la alta autoridad y el seguimiento de instrucciones.
- CUMPLE:** Solución ágil para el seguimiento de tareas y compromisos de rápida ejecución.
- PEI (Perfiles Estratégicos Institucionales):** Metodología de análisis y diagnóstico para el rediseño institucional.
- EMPALME / PRE-EMPALME:** Metodologías para facilitar procesos de transición de gobierno.
- ODS:** Plataforma de monitoreo y visualización de la contribución de proyectos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Diálogo, Comunicación e Interacción:

- ACOM (Acción Comunicacional):** Metodología para construir matrices de posicionamiento y segmentación de audiencias.
- SIMAT (Sistema de Monitoreo de Actores y Temas):** Herramienta para el análisis de favorabilidad y seguimiento de medios.

SIGOB

Gobernabilidad +
Innovación digital



P N

U D