



**IIRSA - AGENDA DE IMPLEMENTACIÓN CONSENSUADA 2005-2010**  
**Taller sobre la Gestión Intensiva de Proyectos Estratégicos**  
**Orientada a Resultados**

**Sistema de Información para la**  
**Gestión Estratégica (SIGE):**  
**Experiencias de la puesta en marcha**

**Rosario Santa Gadea**  
**Consultora Internacional**

**Río de Janeiro, 9-10 de agosto de 2006**



## El enfoque del SIGE

- El objetivo no es solamente seguir la evolución de un proyecto sino **monitorear** el proceso de preparación y ejecución del mismo.
- Se trata de **detectar obstáculos** a la marcha de un proyecto para **propiciar la acción** de los niveles adecuados en favor de su solución.
- Se busca desarrollar una **actitud proactiva y de anticipación** de problemas que amplía las posibilidades de éxito de un proyecto.
- El SIGE no es solamente un sistema de información. **Es un espacio de cooperación.**  
espacio de cooperación.



## La realidad del SIGE

- Suscita interés en los países, se ve operativo, ágil, útil. Pero su prueba de fuego es cuando aparecen los problemas en los proyectos.
- Reafirmar que el equipo de gestión no es sólo el Gerente, sino también el Coordinador Nacional para IIRSA y el Responsable CCT del proyecto. Es fundamental la participación activa de los tres miembros .



## El trabajo realizado por los Gerentes

- El cuadro de Etapas Críticas ha sido re-trabajado con los Gerentes durante las misiones SIGE en todos los proyectos (excepto los de Bolivia).
- La identificación de Etapas Críticas es ahora más precisa y desglosada, habiendo ganado coherencia.
- Esta será la base de la Gestión de Restricciones.



## El reto de la gestión intensiva en los proyectos binacionales (1)

- Revisar la **alternancia** de los Gerentes:

Se recomienda permitir el acceso simultáneo de los dos Gerentes de un proyecto binacional como “activos”.

- Propiciar **consenso** entre Gerentes concernidos sobre la información volcada en el SIGE:

El reto es lograr un examen conjunto y llegar a un consenso sobre los contenidos del SIGE.



## El reto de la gestión intensiva en los proyectos binacionales (2)

- Un **riesgo a examinar**: condicionar el ingreso de información en el SIGE a la realización de comisiones mixtas binacionales, cuyas reuniones muchas veces tienen una periodicidad de varios años.

Los países podrán extraer una mayor utilidad del SIGE si lo usan como instrumento de monitoreo y no sólo como base de registro de acuerdos de las comisiones mixtas.

- Se recomienda examinar la situación del SIGE en el caso de proyectos binacionales con países de **diferente idioma**.

Ver la factibilidad de fijar un procedimiento para la traducción de los contenidos de esos proyectos.



## Coordinadores Nacionales: Algunas sugerencias

- Coordinadores Nacionales y Gerentes podrían examinar la conveniencia de organizar **reuniones internas en la que estén los actores nacionales** que participan en la puesta en ejecución de cada proyecto y donde cada Gerente pueda hacer una presentación del SIGE en su proyecto.
- De esta forma, la **función del Gerente en el SIGE sería más visible** en los medios gubernamentales que tienen que ver con el proyecto y eso redundará en mejor llevarla a cabo.



## Los Informes del SIGE

- Ver si se juzga necesario un entrenamiento ad-hoc de los Coordinadores Nacionales sobre algunas funciones del SIGE.
- Reafirmar su conocimiento acerca de la utilidad de la función “Informes” en el SIGE para el monitoreo de los proyectos:
  - Informe completo de todos los proyectos
  - Resumen de situación de los proyectos
  - Restricciones existentes en los proyectos
  - Etapas críticas con anticipación de XX días
  - Etapas críticas no superadas (rojas)
- La función Informes es específica para los Coordinadores Nacionales. Los Gerentes no tienen acceso a ella.





## Identificación de los “Usuarios” del SIGE

- **Ministros representantes ante el CDE y otras autoridades** que toman decisión sobre el desarrollo de los proyectos AIC:

Conviene asegurar que tengan acceso al SIGE. Pueden obtener reportes ejecutivos de los proyectos de su país a través del sistema.

- **La lista de Usuarios del SIGE**

Cada Coordinador Nacional o Gerente puede entregar a la Secretaría IIRSA una lista de usuarios para habilitar su acceso a consultar el SIGE. Ayudaría a la generación de un “ambiente de gestión intensiva” en torno a los proyectos AIC.

- Hay que evaluar en la práctica la utilidad del SIGE para las instancias de toma de decisión: ¿quién lee el SIGE y que decisión toma con la información que lee?.



## Participación de Coordinadores Nacionales y Responsables CCT en la Gestión de Restricciones” (1)

Este campo del SIGE se está entendiendo más como **identificación** de restricciones (por parte del Gerente) en vez de **gestión** de restricciones (por parte del equipo del proyecto), del cual forman parte Coordinador Nacional y Responsable CCT del proyecto.

- ✓ Identificación: Se registra una restricción y nada pasa después.
- ✓ Gestión: Identificado un obstáculo al desarrollo del proyecto, Coordinador Nacional y Responsable CCT cooperan con el Gerente para buscar su superación.



## Participación de Coordinadores Nacionales y Responsables CCT en la Gestión de Restricciones” (2)

- La “Gestión de Restricciones” es el **único campo del SIGE** en el cual pueden inscribir informaciones los tres actores del equipo de gestión.
- Es aquí donde el SIGE funciona, propiamente, como **espacio de cooperación**.



## Responsables CCT de proyectos: Algunas sugerencias

- Propiciar la **mayor comunicación** posible del Gerente con los Responsables CCT de proyectos.
- **Definir algunas pautas comunes** sobre cómo deben intervenir los Responsables CCT de proyectos en el SIGE, en particular en la Gestión de Restricciones, lo cual se podría plasmar en una guía de procedimiento.



## La Secretaría IIRSA

- Hay una **actitud de relativa cautela** en todos los actores frente al **proceso nuevo** que el SIGE representa.
- Para ayudar al proceso se recomienda seguir desarrollando un “**acompañamiento**” de los **Gerentes** por parte de la Secretaría IIRSA que implica:
  - ✓ Observar el sistema. Detectar cuando hay desactualización. Propiciar que se subsane.
  - ✓ Estimular que los actores principales -Gerentes, Responsables CCT, Coordinadores Nacionales- actúen y se vinculen entre si.



## Algunas cuestiones metodológicas importantes para el monitoreo

- Concepto de **Restricción** en el SIGE: ¿obstáculo ya presente o que se visualiza a futuro?
- Definición de **Etapas Críticas**:
  - ✓ Ciclo de vida del proyecto para efectos del SIGE: Hasta finalizar la ejecución de un proyecto.
  - ✓ Diferencia entre monitoreo estratégico y operacional
  - ✓ Alcance: ¿solo infraestructura y procesos sectoriales asociados o también inclusión de aspectos sociales y productivos?



## Indicadores de avance de la AIC: hacia un enriquecimiento de criterios

- Se tiene cuadro general por **estado de ejecución** (proyectos en preinversión, licitación o construcción) y **grado de avance** (en implementación, con demoras o con restricción).
- No obstante, componentes **dentro de un mismo proyecto** podrían estar en preinversión, en licitación y en construcción. Algunos con demoras, otros no.
- El cuadro de avance de los proyectos de la AIC requeriría, por tanto, **una visión más fina.**
- Tener cuadro general por **fecha prevista de conclusión** de los proyectos podría permitir visualizar donde hay que acelerar.



## Puesta en marcha del SIGE: la etapa actual

- Pasada la fase inicial de completar y actualizar información, hay que impulsar que aparezca la utilidad del SIGE como **instrumento de gestión**.
- Es otro momento. En él se requiere que los **actores principales interactúen**.
- Reuniones como ésta debieran conducirnos a afirmar este enfoque, intercambiar experiencias y ayudarnos a aplicar en conjunto la gestión intensiva.
- En paralelo, el **mejoramiento informático** del SIGE está en curso.





**IIRSA - AGENDA DE IMPLEMENTACIÓN CONSENSUADA 2005-2010**  
**Taller sobre la Gestión Intensiva de Proyectos Estratégicos**  
**Orientada a Resultados**

**Sistema de Información para la**  
**Gestión Estratégica (SIGE):**  
**Experiencias de la puesta en marcha**

**Rosario Santa Gadea**  
**Consultora Internacional**

**Río de Janeiro, 9-10 de agosto de 2006**