



Organización de los Estados Americanos  
Organização dos Estados Americanos  
Organisation des États Américains  
Organization of American States

# FORO e-GOBIERNO OEA | BOLETÍN



Canadian International  
Development Agency

Agence canadienne de  
développement international

Canada 

## T A B L A D E C O N T E N I D O

▪ EDITORIAL	2
▪ TEMA DEL MES	3
▪ RESEÑAS BIOGRÁFICAS	23
▪ EN ESTE NÚMERO DE BOLETÍN	25
▪ PARA TENER EN CUENTA	27
▪ ENLACES DE INTERÉS	28

### CRÉDITOS

**Miguel A. Porrúa**  
Coordinador e-Gobierno, OEA

**José Luis Tesoro**  
Responsable Foro e-Gobierno, OEA

**Javier Sáenz Coré**  
Indagación de enlaces Web, OEA

**Daniela Paoli**  
Oficial e-Gobierno, OEA

## EDITORIAL



En el ámbito de la gestión pública se denomina evaluación -de una política, un plan, un programa o un proyecto- al proceso por el cual se confrontan los resultados con determinados parámetros, con el propósito de obtener aprendizajes que contribuyan a una creciente consecución de los objetivos pertinentes.

El mayor potencial de la evaluación reside en inducir, en los diversos actores involucrados, una actitud propensa al aprendizaje, la auto-evaluación y el análisis crítico acerca del desempeño de las iniciativas. A través de sus dimensiones político-institucionales, simbólicas y técnicas, la evaluación puede contribuir a: a) consolidar procesos de desarrollo de las iniciativas y de las instituciones que las sustentan, b) profundizar el ejercicio de la responsabilidad, la auto-evaluación y la rendición de cuentas (*"accountability"*); c) promover una gestión más proba, transparente, participativa y colaborativa, y d) priorizar la perspectiva de los destinatarios en el diseño y ejecución de programas y servicios; así como de los instrumentos para evaluarlos.

Pero el monitoreo y la evaluación se complejizan en el ámbito público debido a las características de su accionar, signado por: a) objetivos múltiples y multidimensionales; por ejemplo: eficacia, eficiencia, equidad, estabilidad, crecimiento, transparencia, democracia, inclusión, entre otros, y b) resultados e impactos con componentes intangibles, simbólicos o conceptuales, difíciles de medir.

Las herramientas de e-Gobierno exhiben hoy un relevante rol para potenciar los procesos de monitoreo y evaluación, así como para que sus insumos y productos informativos resulten accesibles y útiles para los ciudadanos a los fines de la transparencia, la democratización, la participación y el control social de la gestión pública.

Este número del Boletín tiene el propósito de aportar elementos de juicio acerca de los procesos de Monitoreo y Evaluación (MyE) en la Administración Pública, así como de las perspectivas del uso de herramientas de e-Gobierno en relación a los mismos, a través del análisis de experiencias transitadas por diversos países de la región.

El equipo de e-Gobierno de la OEA asigna alta relevancia a las diversas iniciativas de difusión de información sobre la gestión pública mediante las TIC y promueve el intercambio de experiencias entre los gobiernos de las Américas para capitalizar los beneficios de tales iniciativas.

**ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS (OEA)****Secretaría de Asuntos Políticos (SAP)****Departamento para la Gestión Pública Efectiva**

## EL GOBIERNO ELECTRÓNICO COMO HERRAMIENTA EN EL MONITOREO Y EVALUACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

### 1.- INTRODUCCIÓN



*por: Roxana Goldstein*

Durante los últimos años se viene manifestando, prácticamente en todo el mundo, la adecuación de marcos legales para hacer posible la transparencia y el acceso a la información pública para todos. Varios países de las Américas exhiben trayectorias concretas en esta línea.

Paralelamente, de la mano de la “nueva gestión pública” y la modernización del Estado, varias administraciones nacionales latinoamericanas avanzan, desde la segunda mitad de los '90, en la definición e implementación de estrategias y lineamientos para la gestión por resultados, con el consecuente desarrollo de sistemas de información para sustentar la planificación y el Monitoreo y Evaluación (MyE) de los objetivos y resultados propuestos en los respectivos planes de gobierno.

A su vez, en sincronía con esos procesos, el e-Gobierno se constituye en herramienta y canal ideal para hacer realidad el acceso generalizado a la información pública y particularmente a la vinculada al MyE de la acción de los gobiernos y administraciones públicas.

Acompañando la convergencia de los tres procesos enunciados, en este número del Boletín exploraremos estrategias, desafíos y experiencias en la región relativas al e-Gobierno como instrumento para plasmar el acceso -para todos- a la información sobre el MyE de la gestión pública.

Para ello se entrevistó a los responsables de las unidades de MyE de los gobiernos nacionales de Brasil, Colombia y Costa Rica. ¿Por qué? Porque cada uno de ellos es responsable, en su respectivo contexto, de conducir a las personas, sistemas, recursos y procesos institucionales e interinstitucionales que deben nutrir -con contenidos oportunos, adecuados, confiables y consistentes- a los sistemas que proveen el acceso a la información de MyE para el conjunto de la sociedad.

Los casos de Brasil, Colombia y Costa Rica comparten, asimismo, las siguientes características significativas:

- Un avance progresivo en la implementación de la gestión por resultados, del MyE de la gestión pública; del acceso a la información pública y del e-Gobierno.
- La inclusión de la ciudadanía en general como destinataria de las políticas de acceso a la información sobre el MyE de la gestión pública.

Al compartir con ustedes las opiniones, visiones y aprendizajes de estos tres destacados actores regionales, confiamos en que hallarán valiosos elementos para nutrir el desempeño de sus propias funciones.

Tras la presentación de las entrevistas, añadimos algunas conclusiones desde la perspectiva del e-Gobierno.

## 2.- ENTREVISTAS

### Entrevista a Débora Nogueira Beserra

Directora del Departamento de Gestión del Ciclo de Planeamiento, de la Secretaria de Planeamiento e Inversiones Estratégicas, Ministerio de Planeamiento. Presupuesto y Gestión, República Federativa de Brasil

La entrevista fue respondida junto con **Carlos Tadeu Assumpção de Pinho** y con **Eugenio Andrade Vilela dos Santos**



### 1.- ¿Cuáles son las estrategias y lineamientos con los que están avanzado en el monitoreo y evaluación del accionar gubernamental federal de Brasil?

El monitoreo es un proceso continuo para identificar eventuales oportunidades, debilidades o restricciones en la implementación de políticas y proponer las acciones pertinentes. Por su parte, la evaluación puede realizarse antes, durante o después de implementar una determinada política. La evaluación anterior apunta a indagar acerca de la oportunidad y las condiciones de implementación, la concomitante busca verificar la correspondencia de los resultados con lo planeado, y la posterior se dirige a evaluar los resultados de la ejecución de la política en la sociedad.

En Brasil contamos con un Sistema de Monitoreo y Evaluación (SMA) de la acción gubernamental, definido a partir del Plan Plurianual (PPA) que organiza los programas del Estado. En el nivel estratégico integran el sistema los siguientes organismos: 1) Comité de Gestión del PPA; 2) Comisión de Monitoreo y Evaluación (CMA), la que a su vez cuenta con el apoyo de dos cámaras técnicas: una de Monitoreo y Evaluación (CTMA) y otra de Proyectos de Gran Volumen (CPGV); (3) la Unidad de Monitoreo y Evaluación (UMA) que funciona en cada Ministerio, subordinada a la Secretaría Ejecutiva.

Además, en el nivel estratégico existe un monitoreo anual de la estrategia de desarrollo del PPA, que contempla la evaluación de las metas prioritarias del gobierno para los 4 años, y de los indicadores de los objetivos del gobierno, estando a cargo de los Ministerios el monitoreo de los objetivos sectoriales.

Trimestralmente se realiza el registro de cumplimiento de metas físicas (entrega de productos), así como de las restricciones que eventualmente puedan estar perjudicando la ejecución de los programas y acciones. La ejecución de los gastos se alimenta automáticamente a partir del sistema específico de administración financiera.

Anualmente se realiza el proceso de evaluación de los programas del Plan Plurianual, por medio de una guía de preguntas estandarizadas que capturan los resultados obtenidos, la situación de los indicadores, la cobertura del público objetivo y otras informaciones de interés.

Los proyectos de gran volumen demandan una evaluación anterior para su aprobación por parte de la Comisión de Monitoreo de Evaluación (CMA).

Además de ese sistema de evaluación orientado por el Sistema de Monitoreo y Evaluación (SMA), los órganos sectoriales pueden realizar o contratar evaluaciones específicas sobre políticas, programas y acciones.

Cabe destacar, además, el monitoreo especial del conjunto de emprendimientos que componen el Programa de Aceleración del Crecimiento (PAC), para el cual existe un modelo de gestión específico estructurado a partir de las salas de situación sectoriales del Comité de Gestión (CGPAC) y del Grupo Ejecutivo (GEPAC). Para apoyar la toma de decisiones se elaboran reportes mensuales de monitoreo, pudiendo alertarse al nivel estratégico del gobierno sobre: avance de obras; asignación de recursos para determinados sectores y emprendimientos emblemáticos; o bien, vías operacionales y políticas para ganar celeridad en la ejecución de la inversión pública. Además, por medio del Sistema de Acompañamiento del PAC (SisPAC) se gestiona un gran flujo de información para cubrir en parte las necesidades del sistema de actores involucrados en el proceso.

## **2.- ¿Cómo se encara la articulación del monitoreo y evaluación con el planeamiento?**

En el llamado ciclo de gestión del Plan Plurianual (planeamiento, ejecución, monitoreo, evaluación y revisión) las actividades de monitoreo deben constituirse en insumos para el proceso de evaluación, de manera que los resultados de la evaluación también apoyen eventuales revisiones del planeamiento.

## **3.- ¿Cómo se articulan el monitoreo y evaluación con los objetivos de los programas, planes o instituciones y con el presupuesto público?**

En Brasil existe una vinculación rígida entre los programas y acciones del Plan Plurianual y el Presupuesto Gubernamental, de manera que prácticamente toda la programación presupuestaria se refleja en el planeamiento. Esto implica que gran parte del proceso de planeamiento consiste en un diálogo con las unidades operacionales involucradas en el presupuesto, produciéndose una externalidad negativa para el planeamiento, que pierde selectividad.

Como consecuencia, la evaluación anual de programas está más próxima a una evaluación anual del presupuesto, lo que dificulta la verificación de concordancia de los resultados efectivos de los programas con los objetivos y metas estratégicas, y a veces incluso con los objetivos declarados de los programas.

Si bien la asociación del plan con el presupuesto responde a la tentativa de orientar parte del presupuesto en función de resultados, la excesiva vinculación genera dificultades para que el planeamiento sustente la eficacia de la acción gubernamental, dado que la propia naturaleza del presupuesto se orienta a perseguir y controlar la eficiencia.

Para el próximo ejercicio de planeamiento se están analizando propuestas que, sin renunciar a las ventajas de una relación inteligente con el presupuesto, aproximen el plan táctico al planeamiento estratégico del gobierno y orienten mejor la ejecución operacional, posibilitando un monitoreo de los productos entregados y una evaluación de resultados efectivos para la sociedad.

#### 4.- ¿Podría referirse a iniciativas específicas de monitoreo y evaluación?

En la actualidad se está estudiando un nuevo modelo de Plan Plurianual (PPA) que prioriza las políticas de gobierno más relevantes. La Idea es que el planeamiento refleje, de hecho, las políticas establecidas y que los instrumentos de planeamiento sirvan para la gestión de las iniciativas en curso.

Este nuevo modelo deberá incidir sobre el diseño de los programas. También deberá demandar una forma más efectiva y oportuna de monitoreo de la ejecución del Plan y de evaluación de resultados para el público objetivo y de impactos en la sociedad.

Además de eso, conforme a lo ya comentado, existe un selecto conjunto de emprendimientos constantes del Plan de Aceleración del Crecimiento (PAC), que cuentan con un monitoreo y evaluación específicos.

#### 5.- ¿Cuál es el grado de articulación entre los sistemas de monitoreo y evaluación de los diferentes niveles de la Administración y qué desafíos presenta esa articulación?

Esta es una pregunta muy compleja, que explora diversos dilemas con los cuales la administración pública se enfrenta al intentar implementar una gestión orientada a resultados. Para responderla de forma completa sería preciso reunir varios elementos y explorar sus interrelaciones.

Pero sintéticamente puede decirse que existen sistemas de monitoreo y evaluación de la acción gubernamental en diferentes órganos para diferentes objetivos, destacando al Ministerio de Planeamiento, la Casa Civil de la Presidencia de la República, la Contraloría General y el Tribunal de Cuentas de la Unión. El grado de articulación se considera bajo y trabajamos siempre para aumentarlo, considerando el espacio de intervención de cada actor.

Un gran desafío reside en la ejecución coordinada de las diversas actividades de monitoreo y evaluación, así como en la integración de sistemas informatizados que permitan el intercambio de datos y el acceso a resultados. El principal desafío en ese campo, para el Ministerio de Planeamiento, es crear una institucionalidad capaz de proveer informaciones agregadas sobre todas las políticas prioritarias, combinando la dimensión el diagnóstico de las políticas con la atención por parte de los gobiernos y sus responsables.

#### 6.- ¿Qué estrategias se están implementando para avanzar en la transparencia de los sistemas de monitoreo y evaluación de la gestión pública?

Se editan diversos boletines por instituciones pertenecientes o vinculadas al gobierno, como también publicaciones sectoriales de los Ministerios (Educación, Salud, Desarrollo Social, Trabajo); el boletín del Instituto de Investigación Económica Aplicada (IPEA), el del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística, y de instituciones sub-nacionales vinculadas a los Estados de la Federación.

También puede señalarse una diversidad de actividades patrocinadas por el gobierno, por instituciones privadas, por redes sociales y otros actores, que apuntan al intercambio de experiencias, a la disseminación de iniciativas y de resultados y a la integración de sectores.

Respecto del acceso a la información para el monitoreo y evaluación, diversas iniciativas de e-Gobierno, de proveedores de tecnología y de áreas TIC sectoriales de permiten conocer los modelos de datos, los contenidos de páginas web y los recursos computacionales disponibles para acceder a la información asociada y resultante de los sistemas de monitoreo y evaluación.

### **7.- ¿Qué aprendizajes podría compartir con nosotros respecto de la articulación de los sistemas de monitoreo y evaluación con el e-Gobierno?**

Es preciso distinguir los espacios de actuación de los diversos actores. Es decir, son muchos los actores que realizan monitoreo y evaluación, y varios de ellos con iniciativas redundantes. Lo ideal sería que cada institución se ocupara de una dimensión del monitoreo, de manera que la integración proporcionara información combinada sobre las distintas ópticas de los diversos actores. Es preciso distinguir los espacios de monitoreo y evaluación -operacional, táctico y estratégico- de manera de plasmar un esquema de diálogo, respectivamente, con las dimensiones de eficiencia, eficacia y efectividad de la administración pública.

Es necesario implementar un portal de monitoreo que permita controlar los principales indicadores de desempeño de las políticas públicas sustentables del país, de manera de respaldar las decisiones. Con un adecuado marco de reglas y procedimientos, el portal podría estar disponible para los órganos centrales, los órganos sectoriales, las demás instituciones estatales, no-estatales y también de la sociedad civil.

Por otro lado, cabría pensar que una simplificación de los flujos de información podría facilitar su puesta a disposición. Es decir, a veces las soluciones informáticas son tan complejas, implican tanta dificultad en los flujos de información, que no estaría mal testear estructuras más simples y concretas para algunos tipos de información.

### **8.- ¿Qué actores estratégicos participan en las distintas etapas del monitoreo y evaluación de políticas públicas?**

Diversos actores participan del ciclo de gestión de las políticas, destacándose el Ministerio de Planeamiento, la Casa Civil de la Presidencia de la República y el Tribunal de Cuentas de la Unión. Además de estos organismos, diversos estudios realizados por Universidades e Instituciones sub-nacionales de producción de estadísticas, y también por instituciones privadas, han contribuido con los avances de las actividades de monitoreo y evaluación de políticas, planes y programas de gobierno. Finalmente, se registra también el trabajo de las redes sociales; por ejemplo la Red Brasileña de Monitoreo y Evaluación y de organismos internacionales como el Banco Mundial.

### **9.- ¿Qué avances percibe usted de la articulación entre: a) la gestión por resultados, b) el monitoreo y evaluación de la gestión pública, y c) la transparencia y el acceso a la información pública?**

En Brasil, los modelos de planeamiento y gestión implementados en los últimos Planes Plurianuales buscaron inducir una gestión orientada a resultados en el día a día de los órganos y entidades del Estado. Mientras tanto, aún hay mucho para avanzar en las áreas de monitoreo y evaluación, en la gestión de las organizaciones y en el acceso a la información pública. Tal vez, el principal error que cometió la Administración Pública fue pretender forzar una relación que no es tan natural entre el análisis de políticas y el presupuesto, además de haber pretendido institucionalizar un proceso de gestión por programas que no es absolutamente adaptable a las particularidades de cada órgano.



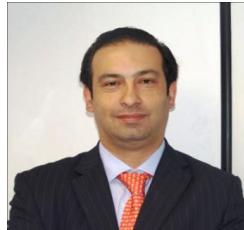
Sin embargo, la maduración demostrada por las instituciones permite prever que se obtendrán mayores avances en los próximos ejercicios.

**10.- ¿Podría concluir destacando los aspectos más relevantes en la confluencia de la gestión por resultados, el monitoreo y evaluación y el acceso a la información pública?**

La producción y el acceso a informaciones relevantes, válidas y confiables, son prerequisites esenciales de todo ciclo de gestión de políticas, planes y programas, desde el diagnóstico de situación, pasando por la identificación de responsables de la ejecución dentro del gobierno e incluyendo a los prestadores de servicios del sector privado, hasta la revisión del planeamiento.

La coordinación y la consolidación de un sistema nacional de producción de información, estadísticas e indicadores es fundamental para la gestión por resultados y para los procesos de monitoreo y evaluación. Sin duda alguna, la información aproxima el gobierno a la sociedad, dando a conocer la situación de la colectividad y los resultados de las acciones para mejorar la calidad de vida, minimizar las desigualdades y así legitimar la actuación gubernamental.

**Entrevista a Diego Rafael Dorado Hernández**  
**Director de Evaluación de Políticas Públicas del Departamento Nacional de Planeación, República de Colombia**



**1.- ¿Cuál es la estrategia y cuáles los lineamientos con los que están avanzado en Colombia en lo relativo al seguimiento y evaluación de políticas públicas?**

La Constitución Política de 1991 introdujo en el Estado Colombiano la evaluación de resultados de las políticas y proyectos del Gobierno. Este interés respondió a la necesidad de modernizar el Estado, garantizar y mejorar la eficiencia en el uso de recursos públicos, y democratizar la administración pública.

Como respuesta a este mandato surge, hacia inicios de la década de 1990, el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados (Sinergia) con los objetivos de: a) mejorar la efectividad en la formulación y ejecución de las políticas del Plan Nacional de Desarrollo (PND); b) medir y evaluar oportunamente la gestión, la ejecución y el impacto de las principales políticas y programas gubernamentales; c) fortalecer el manejo gerencial de la inversión pública; d) generar la información adecuada para la asignación de los recursos, y e) mejorar las estrategias de rendición de cuentas a la ciudadanía para fortalecer el control social. Actualmente, la secretaría técnica del sistema está en cabeza de la Dirección de Evaluación de Políticas Públicas del Departamento Nacional de Planeación, a través de la cual se focalizan los esfuerzos conceptuales, técnicos y de difusión de los resultados de la implementación de las políticas públicas.

Sinergia opera a través de los siguientes tres (3) componentes

- **Seguimiento:** Verifica de manera continua el cumplimiento de las metas y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. Se desarrolla a través del Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno, en donde se registran las metas estratégicas del Gobierno y se adelanta el trabajo de monitoreo y de reporte ante las instancias de toma de decisiones.
- **Evaluación:** Análisis exhaustivo de la evolución e impacto de las principales políticas. Se desarrolla a través del Sistema Nacional de Evaluaciones en donde se llevan a cabo procesos de evaluación de impacto, de resultados y de operaciones contratados con firmas especializadas y se difunden sus resultados buscando mayor efectividad en las políticas y programas evaluados.
- **Difusión de resultados y rendición de cuentas:** Pone a disposición del público los resultados de la evaluación y seguimiento de las políticas públicas. Esto a través de la publicación de documentos, y de espacios de debate, discusión y de rendición de cuentas.

Según el documento 3294/2004 del Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes), el seguimiento provee información sobre el progreso de una política, programa o entidad para comparar los avances logrados frente a las metas propuestas. Con un enfoque de desempeño, proporciona elementos para la acción correctiva y establece responsabilidad entre los ejecutores y sus resultados, pero no examina las relaciones de causalidad entre las intervenciones y sus efectos.

Por su parte, la evaluación consiste en una valoración exhaustiva de la causalidad entre una intervención del Estado y sus efectos (positivos, negativos, esperados o no) para determinar su relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad. El objetivo fundamental de la evaluación es incorporar las lecciones aprendidas para mejorar las decisiones relacionadas con mantener, ampliar, reorientar, crear o eliminar una política, un programa o un arreglo institucional.

En la actualidad, la Dirección de Evaluación de Políticas Públicas (DEPP) del Departamento Nacional de Planeación (DNP) utiliza un esquema operativo adecuado para articular los diferentes componentes del Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados (Sinergia): el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas. Para ello, la visión estratégica y los componentes de la DEPP son los siguientes:

### Gráfico 1

#### MISIÓN Y VISIÓN:

**Apoyar a que el gobierno mantenga el rumbo y mejore el desempeño para alcanzar los objetivos definidos en las políticas públicas**



Fuente: DEPP-DNP

En el marco de la evaluación de políticas públicas, se está avanzando en la consolidación del Sistema Nacional de Evaluaciones (Sisdeval), un subsistema del Sinergia, cuyo modelo de evaluación está basado en evaluaciones ex-post de impacto, de resultados, de operaciones, ejecutivas e institucionales. Una de las estrategias para asegurar la efectividad en el proceso de evaluación en Sisdeval, está dada por las siguientes cinco (5) fases.

**Fase 0.** Selección de la política a evaluar: se definen las cuestiones más relevantes dentro de la agenda pública y se establece la agenda de evaluaciones para el siguiente año.

**Fase 1.** Diseño de la evaluación: se establecen la cadena de valor del tema o cuestión a evaluar, las hipótesis, el alcance, la metodología, el presupuesto y forma de financiación, el perfil del equipo requerido para realizar la evaluación y finalmente el cronograma de trabajo de la evaluación.

**Fase 2.** Convocatoria y adjudicación: se formulan los términos de referencia para contratar el proceso de evaluación, se invita a instituciones o firmas consultoras y se procede a la selección y adjudicación.

**Fase 3.** Ejecución de la evaluación; siguiendo una metodología para el diagnóstico crítico y el análisis evaluativo, se desarrolla la evaluación y se establecen las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

**Fase 4.** Uso y difusión de resultados: se analizan las conclusiones y recomendaciones generadas por la institución o firma adjudicataria, se realiza un plan para concretar los ajustes y correcciones pertinentes y, finalmente, se difunden y socializan los resultados obtenidos a través de todo el proceso de evaluación.

Con base en el referido proceso del Sisdeval, en la actualidad se está trabajando en fortalecer: a) los procesos que sustentan el diseño y desarrollo de las evaluaciones, b) los esquemas de financiación de las evaluaciones, c) el análisis de la estructura de incentivos del mercado de la consultoría para el desarrollo de las evaluaciones, d) la revisión y el mejoramiento del proceso de definición de la Agenda de Evaluaciones del Gobierno, y e) la efectividad del proceso de difusión y socialización de resultados.

## **2.- ¿Cómo se encara la articulación del seguimiento y evaluación con el planeamiento en la Administración Pública?**

Para que el seguimiento y la evaluación sean efectivos, se debe trabajar desde la formulación de la política o programa. Es fundamental, por ejemplo, que: sus objetivos sean claros y concretos, que se defina adecuadamente la cadena de valor, que sean precisas las metas e indicadores, las respectivas líneas de base, las preguntas, las reglas de juego y el marco institucional con que se realizará el seguimiento o la evaluación, etc.

La articulación de la evaluación con el planeamiento se halla principalmente arraigada en la Fase 4 (Uso y difusión de resultados), donde se establecen las acciones a seguir con posterioridad a la evaluación. A través de estas acciones se generan planes de mejoramiento articulados con los actores involucrados en las cuestiones evaluadas. Con los planes, se plantean las nuevas alternativas de acción resultantes de los aprendizajes sobre las cuestiones evaluadas.

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo, que se está construyendo en este momento, las evaluaciones juegan un papel fundamental en la formulación de las cuestiones evaluadas. Gracias a los resultados de las evaluaciones se ha podido tomar decisiones que permitieron re-direccionar algunas de las políticas que se están plasmando.

En relación al seguimiento, se utilizan los informes de Balance de Resultados y el Informe del Presidente al Congreso como insumo para definir indicadores y metas del nuevo Plan Nacional de Desarrollo.

## **3.- ¿Cuál es el estado actual y previsto de la articulación del seguimiento y evaluación con el presupuesto público?**

En la actualidad se desarrolla el vínculo entre los objetivos, estrategias y programas del Plan Nacional de Desarrollo (PND) con el Presupuesto de Inversión del Presupuesto General de la Nación. El desarrollo de este vínculo puede observarse en el Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno (Sismeg). Asimismo se está analizando una estrategia para vincular el PND con el Presupuesto de Funcionamiento.

En el caso de la evaluación existe una alta dependencia respecto de cuestiones que se definan como prioritarias en el marco de la Agenda de Evaluaciones. La articulación de objetivos con el presupuesto público depende del tema a evaluar y la decisión sobre el tipo de evaluación seleccionado. Uno de los ejemplos más relevantes en la articulación de objetivos con el presupuesto público es la evaluación del Sistema General de Participaciones, donde se lograron evaluar los temas principales relacionados con la distribución de recursos a las regiones y se está en camino de superar las dificultades halladas en la evaluación.

**4.- ¿Podría enunciar algunas iniciativas de monitoreo y evaluación de organismos y de programas específicos?**

El Plan Nacional de Desarrollo es monitoreado permanentemente –en relación a programas y políticas- desde Sinergia, con el apoyo del Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno (Sismeg). Por su parte, los organismos de gobierno disponen de mecanismos internos para el seguimiento de su propia gestión.

Por otra parte, se seleccionan -en el marco del Plan Nacional de Desarrollo- políticas, programas, proyectos e incluso instituciones relevantes y aptas para ser evaluadas.

Actualmente hay 17 temas en fase de ejecución (Fase 3), entre ellos: Agro Ingreso Seguro, Familias en Acción, Banca de Oportunidades, Programa de Renovación de la Administración Pública (PRAP), Sinergia, Concesiones Viales, Política de Atención a la Población Desplazada (vivienda y tierras), Política de Reintegración Social y Económica, Plan Nacional de Consolidación Territorial, Sistemas Integrados de Transporte Masivo.

Por otra parte hay 19 temas en diseño o contratación (Fases 1 y 2); entre ellos: Programa de Modernización de la Administración Financiera Pública, Colombia Nos Une, Vivienda de Interés Social Urbana, Incentivos tributarios a la Inversión, Producción de información hidro-meteorológica y ambiental, Sistema Nacional de Regalías, Política Nacional de Acceso a Tierras (Resguardos Indígenas), Catastro Nacional, Sistemas de Vigilancia electrónica, Concesiones Público - Privadas (aeropuertos, puertos, líneas férreas), Política de Primera Infancia

**5.- ¿Cuál es el grado de articulación entre los sistemas de seguimiento y evaluación de los diferentes niveles de la Administración y qué desafíos presenta esta articulación?**

La articulación de los sistemas de seguimiento y evaluación de organismos y programas específicos constituye todavía un reto. Hasta hoy la prioridad se centró principalmente en el trabajo con los ministerios y departamentos administrativos, mientras que los sistemas de seguimiento y evaluación en cada entidad fueron coordinados por los respectivos responsables. Para avanzar en la articulación deberemos superar algunos desafíos como: conocer adecuadamente los flujos de información, plasmar la voluntad de las partes, estandarizar metodologías y lenguajes, articular diferentes herramientas tecnológicas, establecer marcos institucionales y reglas de juego comunes.

A nivel territorial y por solicitud particular, el DNP ha prestado asistencia técnica de algunos municipios en materia de Gestión Pública Orientada a Resultados y de instrumentos concretos de seguimiento y evaluación. Las principales experiencias en este sentido se observan en los municipios de Pasto, Medellín y Tocancipá.

**6.- ¿Cómo se avanza en la transparencia de los sistemas de seguimiento y evaluación y cómo se articula con los avances en el acceso a la información pública?**

Uno de los componentes de Sinergia es la rendición de cuentas, entendida como un proceso permanente de apertura y transparencia en el manejo de la información sobre el accionar público. El avance en seguimiento y evaluación va constantemente de la mano con el avance en la rendición de cuentas. Prueba de ello es la participación de la DEPP en la formulación de una política de rendición de cuentas de la rama ejecutiva a los ciudadanos (Documento Conpes 3654).

Con la definición de las fases para el proceso de evaluación, se ha logrado avanzar en la calidad de la información presentada y en la transparencia, debido al fortalecimiento de la fase de uso de resultados y difusión de la información.

La información de las evaluaciones publicadas se encuentra en la página de Sinergia: <http://sinergia.dnp.gov.co/PortalDNP/default.aspx>

Actualmente, existe una articulación básica entre el Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno y los Sistemas de Seguimiento a Proyectos de Inversión (SPI) y el de Seguimiento a Documentos Conpes (Sisconpes). En el futuro, se prevé avanzar en la articulación con el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y con algunos sistemas de entidades.

### **7.- ¿Qué aprendizajes podría compartir con nosotros respecto de la articulación del seguimiento y evaluación de la gestión pública con los portales de e-Gobierno?**

Una de los principales aprendizajes reside en la necesidad de coordinación interinstitucional para que los portales web del gobierno ofrezcan información relevante y oportuna sobre el seguimiento y evaluación de la gestión pública. En años anteriores a 2002, el DNP trabajaba solo intentando posicionar sistemas de seguimiento al Plan Nacional de Desarrollo (PND), sin lograr su consolidación. A partir del 2002, trabajando mancomunadamente con la Presidencia de la República y los ministerios sectoriales, se logró iniciar y dar continuidad al seguimiento de los compromisos en torno al PND mediante el Sistema de Información para la Gobernabilidad Sigob (2002-2005) y el Sistema de Metas de Gobierno (2006-2010).

Otro aprendizaje reside en la necesidad de unir la voluntad política con la experticia y el conocimiento técnico sectorial para que los portales web del gobierno adquieran relevancia y pueda consolidarse su operación.

Por otra parte, en el marco de la estrategia de Gobierno en Línea, los portales web del gobierno cumplen la importante función de acercar los resultados de las políticas públicas a la ciudadanía, constituyéndose en un relevante canal para el acceso público a la información sobre la gestión del gobierno y sobre el uso de los recursos públicos. De esta manera, los portales propician el control social y contribuyen a fortalecer la democracia.

Asimismo, la tendencia de los diferentes portales del gobierno a compartir información con otros sistemas ha permitido disminuir paulatinamente las asimetrías de información en torno a los resultados e impactos de la gestión pública y a unificar la información en torno al ciclo de las políticas públicas. Esto se evidencia en la interoperabilidad entre el Sistema de Seguimiento a Documentos Conpes (Sisconpes) que contiene información sobre formulación de políticas, el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas (Suifp) que contiene información sobre la ejecución de los recursos que financian las políticas y el portal del Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados (Sinergia) que contiene información sobre el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas.

### **8.- ¿Qué actores estratégicos participan en las distintas etapas del seguimiento y de la evaluación de la gestión pública?**

En relación al seguimiento, los principales actores y roles en el Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno son los siguientes:

- **Coordinador Político del Sistema**  
Alta Consejería y Presidencia: Controles de gestión, coordinación política, seguimiento estratégico

- **Coordinador Técnico – Operativo del Sistema**  
DNP-DEPP: Valida técnicamente, elabora informes con base en consulta en línea, y administración del Sistema.
- **Gestores del Sistema**  
Gerentes de Meta: Reportan información de avances cualitativos y cuantitativos, metas intermedias, alertas, restricciones. Responsables y conocedores de cada tema (generan información o la procesan de fuentes externas).
- **Coordinadores Sectoriales:** Comunicación constante con Alta Consejería, DNP y gerentes de meta. Normalmente son las oficinas de planeación de los sectores.  
Ministros, Viceministros, Directores: Responsables finales de metas (ante el Presidente, ciudadanos).  
Jefes de Control Interno: Apoyo en verificación de la calidad de la información, auditoría.
- **Otros actores:**  
Ciudadanos, ONG's: Consultan, opinan y son los beneficiarios finales de los resultados alcanzados.  
Órganos de Control: consultan para tener información sobre la gestión del gobierno

En lo relativo a evaluación, los actores involucrados están determinados por la fase que transita cada proceso:

**Fase 0:** Presidencia, ministerios, entidades, y direcciones técnicas del DNP

**Fase 1:** Los actores que hayan sido seleccionados en función del tema a evaluar

**Fase 2:** El principal actor involucrado es la entidad contratante de la evaluación, en caso de que no sea el DNP.

**Fase 3:** El principal actor es el adjudicatario de la evaluación, que puede provenir de la academia o del sector privado.

**Fase 4:** Inicialmente sólo están involucradas las entidades relacionadas con el tema evaluado. Posteriormente, para la difusión y socialización de resultados, se incluye a la Presidencia, los ministerios, entidades en general, grupos de interés, direcciones técnicas DNP y la ciudadanía.

### 9.-¿ Qué avances percibe en la articulación de los siguientes procesos: a) Gestión por Resultados, b) Seguimiento y Evaluación de la Gestión Pública, y c) Transparencia y acceso a la información pública?

Transcurridos ya quince años desde la creación de Sinergia, pueden observarse avances en todos los aspectos que sustentaron su creación y evolución:

- La importancia de utilizar el seguimiento y evaluación, con énfasis hacia los productos, efectos e impactos, como herramientas para mejorar continuamente la gestión pública y lograr que las políticas y programas sean eficaces y efectivos
- La necesidad de generar mecanismos apropiados para que el gobierno rinda cuentas en términos de resultados, acompañados de elementos fundamentales y complementarios como son la transparencia y el acceso a la información pública.
- Se comienza a percibir, al interior de la Administración Pública, que el seguimiento y la evaluación no son “monstruos” que están en contra de las entidades y los funcionarios sino que son aliados que pueden ayudarlos a mejorar su gestión y a ofrecer mejores bienes y servicios a la ciudadanía.

**10.- ¿Podría concluir destacando los aspectos más relevantes de la confluencia de la gestión por resultados, el seguimiento y evaluación y el acceso a la información pública, así como la contribución del e-Gobierno en esa confluencia?**

En el portal del Programa Gobierno en Línea (GeL) se encuentra vinculada toda la información del Estado colombiano, en un esfuerzo por mejorar el acceso a la información pública por parte de los ciudadanos. En efecto, dicho Programa ha desarrollado un valioso esfuerzo por avanzar hacia la fase de democracia electrónica, en la cual el ciudadano no sólo tiene a su disposición toda la información sobre la gestión pública (incluyendo la de seguimiento y evaluación), sino que puede interactuar y participar democráticamente a través de las TIC. El sector Planeación, en el cual se inscribe Sinergia, se destaca como uno de los más avanzados en términos de democracia electrónica.

Gracias a la confluencia de estos aspectos, el gobierno cuenta con información de mejor calidad para la toma de decisiones, principalmente en las etapas del ciclo de políticas públicas a nivel de planeación, presupuestación e implementación.

Como resultado, en varias entidades se observa una mejor vinculación entre el proceso de planeación y presupuestación. Se ha avanzado en fomentar -entre los funcionarios del nivel nacional- una cultura de gestión orientada a resultados, la ciudadanía cuenta con mejor información sobre la gestión del gobierno en términos de resultados y el gobierno ha generado mejores mecanismos para rendir cuentas, tanto a la ciudadanía como al interior del propio gobierno.



**Entrevista a Ana Victoria Naranjo Porras**  
**Coordinadora del Área de Evaluación y Seguimiento del Ministerio de Planificación Nacional y**  
**Política Económica (MIDEPLAN), República de Costa Rica**



**1.- ¿Cuál es la estrategia y los lineamientos con los que están avanzado en el monitoreo y evaluación de las políticas y programas públicos?**

En Costa Rica se ha avanzado principalmente en el monitoreo de indicadores de metas comprometidas tanto en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), como en los Programas Estratégicos Institucionales vinculados directamente con el diseño del Presupuesto Anual Ordinario.

La estrategia principal y más global está delineada en la Ley de Planificación Nacional y Política Económica No.5525, la Ley de Administración Financiera y Presupuestos Públicos No.8131 y la Ley General del Presupuesto Público que se aprueba año a año.

Lo más importante es rescatar que la normativa exige una relación (directa e importante) entre la Planeación Estratégica y el Presupuesto Nacional y establece un conjunto de variables que permiten y exigen el monitoreo de las metas ya mencionadas.

En el caso específico del monitoreo al Plan Nacional de Desarrollo (PND) éste se realiza desde Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), y se basa en información derivada de un proceso semestral de autoevaluación que realizan las instituciones ejecutoras y cuyos resultados ingresan a una aplicación informatizada que permite obtener reportes, con base en los cuales se realizan análisis y se confeccionan informes. Los lineamientos técnicos y metodológicos para ello son producidos por una Comisión tripartita de carácter interinstitucional -prevista en la ya citada Ley 8131- compuesta por MIDEPLAN, el Ministerio de Hacienda y la Contraloría General de la República.

Las evaluaciones propiamente dichas se constituyen en una reciente innovación, que prevemos aplicar desde MIDEPLAN a partir de 2011, con la entrada en vigor del nuevo PND y cuyo diseño general contempla, entre otros aspectos: a) lineamientos y directrices para el registro nacional de evaluaciones públicas, b) criterios de priorización y selección de evaluaciones de interés estratégico; c) asistencia técnica para la promoción y fortalecimiento de una cultura de evaluación pública; y d) guías básicas para la ejecución de evaluaciones públicas y su divulgación.

Parte de estos trabajos de diseño para la evaluación propiamente dicha se consolidarán con los resultados de una investigación exploratoria sobre el estado de la evaluación pública en Costa Rica que rendirá sus frutos a inicios de 2011 y que se complementa con estudios ya realizados sobre oferta y demanda de la evaluación de políticas, planes, programas y proyectos públicos en el país.

En el caso del Ministerio de Hacienda, dos de sus dependencias -la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria y la Dirección General del Presupuesto Nacional- realizan también monitoreo y evaluación a programas institucionales, vinculados directamente con el presupuesto anual ordinario de la República.

## **2.- ¿Cómo encaran la articulación del monitoreo y evaluación con la planificación?**

La Planificación de corto, mediano y largo plazo ha sido asignada legalmente al MIDEPLAN, a través del Sistema Nacional de Planificación para el cual se asume la secretaría de coordinación. También MIDEPLAN dirige los procesos de monitoreo y evaluación del Plan Nacional de Desarrollo, entendido éste como un instrumento de planeación de mediano plazo. De manera que la coordinación entre ambas áreas funcionales al interior del mismo ministerio facilita esta articulación, sobre todo en las fases de diseño del PND, cuando además del MIDEPLAN participan todos los sectores gubernamentales y las instituciones que le conforman.

Por su parte, la planificación anualizada (o de corto plazo) está regida, además, por los Lineamientos de Programación, seguimiento y evaluación ya mencionados y que exigen la coordinación entre tres instancias de gobierno encargadas de la planeación y de los presupuestos anuales: Ministerio de Hacienda, Contraloría General de la República y MIDEPLAN.

Cabe mencionar que el Art.4 de la Ley 8131 es claro en este sentido cuando afirma: “El Plan Nacional de Desarrollo constituirá el marco global que orientará los planes operativos institucionales, según el nivel de autonomía que corresponda de conformidad con las disposiciones legales y constitucionales pertinentes”.

Sin perjuicio de la obligatoriedad de la ley, aún queda mucho por hacer en esta materia, ya que habrá que mejorar el alineamiento entre lo establecido en el PND y los planes operativos de las instituciones.

## **3.- ¿Cómo se articulan el monitoreo y evaluación con los objetivos de los programas, planes o instituciones y con el presupuesto público?**

El monitoreo y evaluación de los objetivos institucionales (programas y proyectos) y su relación con el presupuesto público ha estado principalmente a cargo del Ministerio de Hacienda a través de sus dos dependencias la Secretaría Técnica de la Autoridad Presupuestaria (STAP) y la Dirección General de Presupuesto Nacional. (DGNP). Este monitoreo, junto con el que realiza MIDEPLAN de nivel sectorial y nacional, están previstos en los ya mencionados Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Programación, el Seguimiento y la Evaluación, que se aprueban de manera tripartita según la Ley 8131.

Por otra parte, los planes futuros enuncian que en Costa Rica giramos hacia una proyección presupuestaria macro económica de mediano plazo, que deberá coordinarse, tarde o temprano, con una visión también de mediano y largo plazo (prospectiva en general) de la planificación para el desarrollo. Avances en este sentido, tanto del Ministerio de Hacienda como del MIDEPLAN, parecen ser signos alentadores en los últimos meses, que, sin duda, fortalecen la relación entre planificación y presupuesto.

## **4.- ¿Existen actualmente iniciativas de monitoreo y evaluación del Plan de Gobierno, de los organismos y de los programas específicos? ¿Podría identificarlas?**

Ya se ha mencionado que las principales iniciativas para el próximo cuatrienio en materia de monitoreo y evaluación son: a) el fortalecimiento del sistema de monitoreo y b) la ejecución de evaluaciones estratégicas de gobierno propiamente dichas.

a) El fortalecimiento del Sistema de Monitoreo a metas del PND procura avanzar hacia la desconcentración de los sistemas informatizados de recolección de información y la frecuencia y diversidad de reportes que podrán obtenerse a partir de ello. Un pilar central en este devenir son las personas responsables de las Unidades de Planificación Institucional, así como quienes tienen a cargo las Secretarías Sectoriales de Planificación, que constituyen entre todas el Sistema Nacional de Evaluación Nacional (SINE), con MIDEPLAN como coordinador. Además, se promueven procesos nuevos de divulgación de los distintos reportes e informes de seguimiento al PND a nivel público.

Por otro lado, se pretende potenciar el análisis de monitoreo centrado en el enfoque de Gestión para Resultados y tomando en consideración las contribuciones que las metas fijadas por las instituciones ejecutoras hagan hacia las metas de niveles más estratégicos: nivel sectorial y a nivel nacional, mejorando el análisis de alineamiento general.

b) Por otro lado, las evaluaciones estratégicas de gobierno se concentrarán en programas de interés público de acuerdo con la selección y los encargos obtenidos del Consejo de Gobierno y de las entidades públicas en general. En este caso el enfoque pretende señalar los efectos obtenidos de los planes o programas en estudio con una visión altamente formativa, que permita mejorar la gestión pública costarricense.

Cabe señalar que estas iniciativas apuntan hacia la apertura de espacios de selección y priorización de las evaluaciones públicas integrados por distintas representaciones sociales y no sólo por el gobierno.

##### **5.- ¿Cuál es el grado de articulación entre los sistemas de monitoreo y evaluación de los diferentes niveles? ¿Qué desafíos presenta esta articulación?**

Costa Rica deberá superar relevantes retos para mejorar todos los tipos y niveles de articulación de la planificación en general y en particular, de los procesos de monitoreo y evaluación.

El Sistema Nacional de Evaluación (SINE), regulado mediante el Decreto Ejecutivo No. 35755 del 10/02/2010, prevé la participación y el fortalecimiento del monitoreo y la evaluación desde el nivel institucional hasta el nivel nacional, pero, efectivamente aún hacen falta:

- Nuevas directrices que orienten la configuración de sistema de monitoreo y evaluación en el nivel institucional operativo y en el nivel sectorial, con énfasis en la promoción de la Evaluación Estratégica enfocada hacia la Gestión para Resultados.
- Mejorar los procesos de verificación durante el monitoreo, para lo cual es indispensable instalar y mejorar los sistemas de información que permiten sistematizar los registros administrativos que dan cuenta de los bienes y servicios que producen las instituciones ejecutoras y sus alcances.
- Fortalecer la base organizativa (estructura y funcionamiento) de las Unidades de Planificación institucionales y de las Secretarías Sectoriales, las cuales constituyen el vínculo principal del SINE en materia de monitoreo y la evaluación.
- Mejorar y fortalecer la coordinación inter institucional que armonice instrumentalmente el monitoreo y la evaluación, relacionando la planificación y el presupuesto, tanto anual como el de mediano plazo.

- Aumentar la divulgación de la información en general y de los informes de monitoreo y la evaluación, en particular los producidos por las distintas instituciones del Estado costarricense; así como mejorar los vínculos entre las instituciones y las organizaciones sociales y privadas en el marco de la transparencia y la rendición de cuentas.

#### **6.- ¿Qué estrategias están implementando para avanzar en la transparencia de los sistemas de monitoreo y evaluación de la gestión pública?**

Las distintas instituciones del país avanzan paulatinamente en procesos de transparencia en un afán por democratizar la información.

Los retos en materia de monitoreo y evaluación son fuertes y uno de ellos es mejorar la transparencia en estas materias específicas. Cabe señalar, sin embargo, que varios proyectos en los últimos años han aumentado la disponibilidad de la información pública y una gran mayoría de instituciones presenta sus resultados de gestión y otros informes en sitios web gubernamentales, o a través de publicaciones específicas cuyas versiones digitales también son puestas en los sitios web institucionales.

#### **7.- ¿Qué aprendizajes podría compartir con nosotros respecto de la articulación de los sistemas de monitoreo y evaluación con el e-Gobierno?**

En primer lugar, que la articulación entre monitoreo y la evaluación y los portales de gobierno no está determinada solo por cuestiones técnicas y tecnológicas, sino por la viabilidad política de una mayor divulgación de resultados de las acciones de gobierno entre la ciudadanía.

En segundo lugar, que la articulación se facilita si continúan avanzando procesos que permitan mayores niveles de participación ciudadana durante el monitoreo y la evaluación, en virtud de lo cual serán cada vez más útiles la mejora tecnológica y las interconexiones entre distintos portales de gobierno.

Finalmente, es indispensable que las instituciones de gobierno inviertan en la modernización tecnológica y dispongan de recursos humanos y materiales idóneos para mejorar la sistematización de la información y los registros administrativos que son la base para el proceso de monitoreo y la evaluación, y por otro lado, abran más y mejores espacios para el acceso de la ciudadanía a la información pública derivada del referido proceso, así como a la participación sobre las cuestiones monitoreadas o evaluadas.

#### **8.- ¿Qué actores estratégicos participan en las distintas etapas del monitoreo y evaluación de la gestión pública?**

En materia de monitoreo y evaluación, han tenido relevancia los siguientes actores:

- Las distintas universidades públicas del país y en particular sus centros de estudio y documentación, observatorios e institutos de investigación económica, política y social.
- La comisión interinstitucional integrada por Ministerio de Hacienda, MIDEPLAN y la Contraloría General de la República.

- Las instituciones con rectorías a cargo, especialmente, de los sectores Salud, Educación, Comercio Exterior y Energía y Telecomunicaciones. Así como entidades del Sistema Bancario Nacional.
- El Instituto Nacional de Estadística y Censos, el cual suministra información sobre indicadores para los procesos de monitoreo y la evaluación.
- La Defensoría de los Habitantes con proyectos específicos orientados hacia la transparencia gubernamental.
- Algunas Organizaciones No Gubernamentales interesadas en procesos de Auditoría Ciudadana.

**9.- ¿Qué avances percibe usted en la articulación entre gestión por resultados, monitoreo y evaluación de la gestión pública, y acceso a la información pública?**

Desde el MIDEPLAN se tiene especial interés en articular esos componentes. En este espacio es donde más cerca los percibo y estamos haciendo relevantes esfuerzos para que ese sea el derrotero de los siguientes cuatro años de administración gubernamental. Sin embargo, son importantes además, los esfuerzos del Ministerio de Hacienda y del actual Despacho Presidencial en este mismo sentido.

**10.- ¿Podría usted concluir destacando los aspectos más relevantes en la confluencia de la gestión por resultados, el monitoreo y evaluación y el acceso a la información pública?**

Los aspectos clave que podrían permear las acciones gubernamentales desde esas tres lógicas residen en el buen entendimiento de los conceptos y en la convicción de que estos procesos deben llevarse a la práctica. El fortalecimiento democrático pasa, en la actualidad, por procesos de participación activa de una ciudadanía que quiere ver y sentir posibilidades reales para el disfrute de sus derechos. Es una obligación del Estado costarricense suministrar herramientas y mecanismos que así lo permitan.

### 3.- CONCLUSIONES

Las entrevistas expuestas nos han permitido explorar cómo las respectivas administraciones nacionales ponen a disposición de todos los actores de la sociedad la información relativa al avance de la gestión pública en relación con los objetivos de gobierno.

Los testimonios permiten entrever una compleja articulación de sistemas de información, procedimientos administrativos, procesos interinstitucionales, así como de estrategias, programas y planes de acción, para canalizar información relevante, oportuna, consistente y confiable sobre los asuntos públicos, de manera que resulte accesible para todos.

La convergencia de las estrategias de Gestión por Resultados, de Acceso a la Información Pública y específicamente del Monitoreo y Evaluación (MyE) plantea desafíos a los planes de e-Gobierno, al borrar los límites asociados al pensar tradicional sobre los planes y programas públicos como compartimientos estancos.

Los casos expuestos permiten apreciar cómo los sistemas de información, al atravesar transversalmente las estructuras organizativas, empujan a desdibujar límites entre programas e instituciones, y demandan el alineamiento de objetivos y metas.

Las entrevistas presentadas nos permiten destacar algunos aspectos de especial relevancia desde la perspectiva del e-Gobierno:

- La diversidad de arreglos institucionales y su evolución en los diferentes contextos muestra que no existen recetas únicas y replicables por todos. La gestión por resultados, el acceso a la información pública y el MyE de la gestión pública son procesos evolutivos que vienen a transformar formas y culturas institucionales pre-existentes y moldeadas por procesos históricos propios de cada contexto.
- La implementación de sistemas de información para efectivizar la vinculación abierta entre Estado y sociedad no sólo demanda herramientas basadas en TIC para facilitar el acceso a la información pública para todos, sino también complejos procesos interinstitucionales que requieren:
  - o recursos humanos más y mejor preparados;
  - o una cultura institucional pública que elimine los compartimientos estancos y promueva los espacios de intercambio y producción transversales, que faciliten la articulación de estrategias y el uso compartido de la información;
  - o el alineamiento de la administración pública -en todos sus niveles- con los objetivos globales del Estado y con su desarrollo a través de metas de gobierno, planificación estratégica, operativa y presupuesto.

La gestión por resultados, el acceso a la Información pública y el propio e-Gobierno son procesos de largo plazo cuya efectividad y convergencia demandan una continuidad en las visiones y estrategias de Estado que trascienda a los gobernantes de turno.

Ello requiere, a su vez, generar ciclos de vida de políticas -formulación, diseño, implementación, MyE- con participación multi-actoral y especialmente con involucramiento de la sociedad civil, en su calidad de destinataria de los beneficios de tales procesos. Requiere asimismo una cultura de permanente mejora de las soluciones, para hacer posible la articulación e interoperabilidad interinstitucional: de procesos, procedimientos y sistemas de información.

Finalmente, podemos decir que los programas de Gestión por Resultados, Acceso a la Información Pública y e-Gobierno avanzan con fuerza en los tres casos presentados -Brasil, Colombia y Costa Rica- permeando favorablemente la cultura pública. Si bien tales procesos no están exentos de dificultades, altibajos y grandes desafíos, las agendas en los tres países contemplan un trabajo sistemático para superarlos.

Esta visión transmite optimismo y entusiasmo y nos hace sentir que se está avanzando paulatinamente hacia la concreción de las promesas de acceso público generalizado a información completa, relevante y oportuna sobre la gestión de los asuntos públicos en los Estados y por los gobiernos.

Roxana Goldstein

**RESEÑAS BIOGRÁFICAS****Débora Nogueira Beserra, Brasil (\*)**

Directora del Departamento de Gestión del Ciclo de Planeamiento, de la Secretaria de Planeamiento e Inversiones Estratégicas, en el ámbito del Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión. Fue técnica del Departamento Inter-sindical de Estadística y Estudios Socio-Económicos (DIEESE) entre 1993 y 1999. En el año 2000 ingresó en la carrera de Analista de Planeamiento y Presupuesto del Gobierno Federal, actuando en áreas de evaluación y de planeamiento de programas sociales. Es Economista por Universidad Católica de Brasilia.

**Diego Rafael Dorado Hernández; Colombia**

Director de Evaluación de Políticas Públicas del Departamento Nacional de Planeación de la República de Colombia. Entre 2007 y 2009 se desempeñó como Coordinador del Proyecto Sistema Unificado de Inversiones Públicas (SUIFP). Actuó como consultor internacional especialista en sistemas de inversión pública y desarrollo empresarial. Prestó servicios de consultoría en desarrollo de bancos de proyectos, formulación y evaluación de proyectos, desarrollo de estudios de mercado, fortalecimiento institucional y en finanzas tanto en el sector público como en el privado. Se desempeñó como asesor en desarrollo gerencial y financiero de empresas, fue consultor externo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (UN/CEPAL). Es Economista por la Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá, Colombia) y Especialista en Evaluación Social de Proyectos por la Universidad de los Andes (Bogotá, Colombia).

**Ana Victoria Naranjo Porras, Costa Rica**

Coordinadora del Área de Evaluación y Seguimiento del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) de la República de Costa Rica. Tiene experiencia en la planificación, presupuestación y evaluación pública, así como en la incorporación del enfoque de género en políticas agropecuarias en Centroamérica y de micro finanzas en Costa Rica. Asesora en materia de formulación de políticas públicas, así como de incidencia política, organización, liderazgo y género para organizaciones sociales y organismos no gubernamentales centroamericanos. Desde 1994 trabajó para ONGs, con grupos para la negociación pública y como promotora de derechos humanos y laborales. Fue docente para la Escuela y el Postgrado en Ciencias Políticas de la Universidad de Costa Rica, fundamentalmente en el área de metodología de investigación. Actuó como consultora independiente para el Estado entre 1996 y 1998 como integrante del equipo de investigación en el capítulo de Buen Gobierno. Es politóloga con postgrado en políticas públicas y negociación por la Universidad de Costa Rica



**Roxana L. Goldstein**

Consultora Internacional en Políticas Públicas para la Sociedad de la Información y el Conocimiento, Monitoreo y Evaluación y Gestión de Información y Conocimiento para el Desarrollo. Participó en proyectos para organismos internacionales (BID, CEPAL/ELACC, Freedom House, OEA, GDNNet, Cooperación Europea); para el Gobierno Nacional de Argentina (Foro de Responsables Informáticos /ONTI/SGP) y otras organizaciones nacionales (Centro Redes, CIPPEC); y se desempeñó en empresas multinacionales y locales de la industria TIC. Es miembro de la Red de Expertos Regionales Asociados del PNUD para América Latina. Su formación en diversas universidades de la Unión Europea, América Latina y Argentina, incluye: Diplomada en Políticas Públicas para Internet; Especialista en Monitoreo y Evaluación de Programas e Instituciones Públicas y de Programas Internacionales; Especialista en Internet Governance; Especialista en Gobierno Electrónico Local; Especialista en Planificación Participativa y Gestión Socio-Urbana; Posgrado en Reingeniería de Procesos de Negocio. Es Licenciada en Sistemas de la Universidad de Buenos Aires y Licenciada en Humanidades y Ciencias Sociales, con opción en Sociología, Universidad de Palermo, Argentina.

(\*) Débora Nogueira Beserra respondió a la entrevista junto con:

**Carlos Tadeu Assumpção de Pinho, Brasil**

Coordinador del área de Monitoreo y Evaluación de Programas del Plan Plurianual en el Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión. Es Ingeniero de Software por la Universidad de Brasilia y tiene un pos-grado en la Universidad Católica de Brasilia y Maestría en Ingeniería de la Producción por la Universidad Federal de Rio Grande del Norte.

**Eugenio Andrade Vilela dos Santos, Brasil**

En la actualidad gerencia las actividades de elaboración, monitoreo y evaluación del Plan Plurianual. Es Analista de Planeamiento y Presupuesto del Gobierno Federal desde 2004 en la Secretaria de Planeamiento e Inversiones Estratégicas del Ministerio de Planeamiento, Presupuesto y Gestión. Es graduado en Derecho por la Universidad Federal de Uberlândia (Minas Gerais, Brasil).

**EN ESTE NÚMERO DE BOLETÍN****Hacia un nuevo año para compartir**

Apreciados integrantes del Foro e-Gobierno de la OEA,

Un año tras otro, la llegada de la Navidad es momento de reflexión, de balance, de planificación y a veces incluso de decisiones importantes. Es también época de reunión familiar, de dar, de recibir y de compartir. Para quienes lideramos esta comunidad, lo que hemos construido durante estos 6 años es una gran familia aunada por la convicción de que las tecnologías de la información y la comunicación están aquí para ayudarnos a vivir mejor, para mejorar el funcionamiento de nuestros gobiernos y para que los países de la región aceleren su evolución hacia el progreso y el desarrollo. Nuestra gran familia comparte también la prioridad de extender esta visión a toda la sociedad y particularmente a quienes están llamados a conducirla, los líderes políticos.

Todos los integrantes del Foro e-Gobierno de la OEA compartimos una responsabilidad: contribuir a hacer que los beneficios del e-Gobierno lleguen a todos los ciudadanos de América Latina y el Caribe. Desde la OEA continuaremos con nuestros esfuerzos y pondremos a disposición de todos ustedes -los verdaderos protagonistas- todos los mecanismos a nuestro alcance. Si bien nuestra familia reúne ya a más de 6.000 miembros y a fines del próximo año rozaremos los 10.000, necesitamos aún más integrantes para transformar un continente con casi 600 millones de habitantes.

Durante estos 6 años el Boletín del Foro e-Gobierno ha puesto mensualmente en sus mesas de trabajo los temas de mayor actualidad en el ámbito del gobierno electrónico. Por ejemplo, a lo largo del año 2010, reconocidos funcionarios y expertos de la región abordaron temas como el gobierno abierto, el CIO, la inserción gubernamental en las redes sociales, entre otras cuestiones de vanguardia en e-Gobierno. Durante el 2011 continuaremos analizando los aspectos más relevantes de la agenda del e-Gobierno en la región.

Quienes tenemos el privilegio de comunicarnos directamente con ustedes y de conocer los motivadores casos de transformación en los entornos que lideran, contribuiremos -durante el año 2011- a potenciar sustancialmente los intercambios de experiencias, conocimientos e iniciativas entre ustedes como integrantes de nuestra comunidad virtual.

La capacitación ha creado esta familia y seguirá siendo el motor que la mantenga unida y en permanente desarrollo. El portafolio de capacitación en e-Gobierno ya incluye 8 cursos y continuará creciendo a lo largo del próximo año. Por favor, ayúdenos a promoverlo entre sus colegas con el fin de que la calificación de los recursos humanos contribuya sustancialmente al avance del e-Gobierno en la región.

Para finalizar este saludo de fin de año, deseo agradecer a todos ustedes por integrar y contribuir activamente al desarrollo de la comunidad más importante de gobierno electrónico de América Latina y el Caribe. Permítanme asimismo manifestar mi profunda gratitud a José Luis Tesoro, Director del Boletín, a Javier Sáenz Coré, por sus aportes de enlaces en los sucesivos números y a Daniela Paoli, responsable de la composición, maquetación y distribución del mismo.

Que pasen una Navidad llena de momentos felices y que el 2011 les permita lograr todos sus objetivos personales y profesionales. ¡Feliz Navidad!



**Miguel A. Porrúa**

Especialista Senior de Gobierno Electrónico  
Departamento para la Gestión Pública Efectiva  
Secretaría de Asuntos Políticos  
Organización de Estados Americanos

**PARA TENER EN CUENTA****1.- Banco Interamericano de Desarrollo: Red de Monitoreo y Evaluación**

Acceso al sitio:

<http://www.iadb.org/PRODEV/monitoring.cfm?language=sp&parid=2&item1id=4>

El Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad del Desarrollo (PRODEV) es una iniciativa del BID que abarca una serie de acciones específicas que procuran fortalecer la efectividad de los gobiernos de la región, a fin de que puedan alcanzar mejores resultados en sus intervenciones de desarrollo.

La gestión por resultados se encuentra en diferentes grados de evolución, según el país. El PRODEV cuenta con herramientas flexibles de apoyo, las cuales permitirán que algunos países logren el nivel deseado de gestión pública, en menor tiempo que otros. Monitoreo y Evaluación (MyE) es una herramienta que todavía necesita desarrollarse en la mayoría de los países de la Región. Únicamente algunos países tienen establecida una institución con la capacidad necesaria para evaluar las políticas públicas y programas del gobierno.

En Junio del 2005, en conjunto con el Banco Mundial, el PRODEV estableció la Red de MyE, la cual permite el análisis de los logros y dificultades encontrados durante la institucionalización de los Sistemas de MyE, en los niveles nacional y sub-nacional.

**2.- Monitoreo y Evaluación Orientado al Impacto: Propuesta ASOCAM**

Acceso al sitio: <http://www.asocam.org/portales.shtml?Q&m=Recurso&n=24385&k=23393&apc=Qa--Recurso23399MVI23393xx-xx1->

La Plataforma Latinoamericana de Gestión de Conocimientos para el Desarrollo Local en Áreas Rurales.( ASOCAM) es apoyada por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, cuya Secretaría Técnica es asumida por Intercooperation, que facilita iniciativas y espacios de intercambio y construcción colectiva para promover la gestión de conocimientos sobre temas clave de desarrollo rural en la región. Son miembros de la Plataforma 50 entidades localizadas en 8 países: Bolivia, Cuba, Ecuador, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Perú y Suiza y para lograr un trabajo más integral se trabaja en alianza con varias redes en la región.

La Plataforma ASOCAM pone a disposición el nuevo portal especializado en Monitoreo y Valoración de Impacto, en el cual se presenta la metodología propuesta, acompañada de estudios de caso sistematizados de diversos países de la región y de herramientas e instrumentos para su implementación. El portal también incluye una síntesis de metodologías complementarias y una completa biblioteca virtual sobre el tema que es periódicamente actualizada.

## ENLACES DE INTERÉS



Enlaces sugeridos a los interesados en la temática “El e-Gobierno como herramienta en el Monitoreo y Evaluación en la Administración Pública”

Argentina. Auditoría General de la Nación  
<http://www.agn.gov.ar/>

Argentina. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Dirección General de Tablero de Control  
[http://www.buenosaires.gov.ar/areas/jef\\_gabinete/control\\_gestion/tablero.php?menu\\_id=24289](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/jef_gabinete/control_gestion/tablero.php?menu_id=24289)

Argentina. Premio Nacional a la Calidad en la Administración Pública  
[http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/premio\\_nacional/paginas/el\\_premio.html](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/premio_nacional/paginas/el_premio.html)

Argentina. Secretaría de la Gestión Pública: Gestión por Resultados.  
[http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento\\_estrategico/paginas/sitio/gestion\\_por\\_resultados.htm#q3](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/planeamiento_estrategico/paginas/sitio/gestion_por_resultados.htm#q3)

Argentina: Secretariado Permanente de Tribunales de Cuentas de la República Argentina  
<http://www.tribunalesdecuentas.org.ar/index/>

Argentina. Sindicatura General de la Nación: Red Federal de Control Público  
<http://www.siggen.gov.ar/red.asp>

Asociación Africana de Evaluación  
<http://www.afrea.org/home/index.cfm>

Asociación Internacional de Desarrollo de Evaluación  
<http://www.ideas-int.org/home/index.cfm?navID=1&itemID=1&CFID=41509&CFTOKEN=23507383>

Asociación Internacional para la Evaluación del Impacto  
<http://www.iaia.org/>

Balanced Scorecard Collaboration  
<http://company.monster.com/tbsc/>

Banco Mundial: Cómo crear sistemas de SyE que contribuyan a un buen gobierno. Keith Mackay  
[http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/4585672-1251737367684/monitoring\\_and\\_evaluation\\_spanish.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/4585672-1251737367684/monitoring_and_evaluation_spanish.pdf)

Banco Mundial: Construyendo un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados para el desarrollo social. Versión preliminar. Junio 8, 2008

<http://siteresources.worldbank.org/INTMEXICOINSPANISH/Resources/5-1DocumentoErnestoCordero090608.pdf>

Banco Mundial: Grupo de Evaluación

<http://www.worldbank.org/ieg/ecd>

Banco Mundial: Hacia la institucionalización de los sistemas de monitoreo y evaluación en América Latina y el Caribe. II Conferencia Regional de M&E. Roberto García López, Heraldo Laguzzi y Waleska Guerrero. 2007

<http://siteresources.worldbank.org/EXTLACREGTOPPOVANA/Resources/MandEdoc.pdf?resourceurlname=MandEdoc.pdf>

Banco Mundial: How to Increase the Utilization of Evaluations.

<http://go.worldbank.org/0PQ479HOY0>

Banco Mundial: Institutionalizing Impact Evaluation Within the Framework of a Monitoring and Evaluation System

[http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/4585672-1251461875432/inst\\_ie\\_framework\\_me.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/4585672-1251461875432/inst_ie_framework_me.pdf)

Banco Mundial: Monitoreo y Evaluación para la Gestión por Resultados. Curso Nacional Efectividad en el Desarrollo. Ángel Saz-Carranza. El Salvador, Marzo 2006.

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1192290>

Banco Mundial: Questions and Answers about Government M&E

<http://go.worldbank.org/YPLC8WHR60>

Banco Mundial: The United States Government's Method for Rating the Performance of all Programs

<http://go.worldbank.org/8FRQMJC5F0>

BANSES. Base de datos de recursos técnicos-profesionales en Seguimiento, Evaluación y Sistematización

<http://preval.org/es/databank>

Bélgica. Tribunal de Cuentas

<http://www.ccrek.be/>

Brasil. Agencia Brasileira de Evaluación. Agência Brasileira de Avaliação

<http://www.agenciadeavaliacao.org.br/>

Brasil. Agenda de Melhorias. Caminhos para inovar na gestão pública

<http://www.agendamelhorias.org.br/>

Brasil. Controladoria Geral da União: Olho Vivo no Dinero Público.

<http://www.cgu.gov.br/olhovivo/>

Brasil. Estado de Minas Gerais. Programa Estado para Resultados.

<http://www.estadopararesultados.mg.gov.br/>

Brasil. Estado de Sao Paulo. Fundación Estatal de Análisis de Datos.

<http://www.seade.gov.br/>

Brasil. Gestión Pública

<http://www.gespublica.gov.br/>

Brasil. Gestión Pública: Evaluación Continua de la Gestión Pública

<http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.6448349404>

Brasil. Monitoreo y Evaluación para la Gestión para Resultados. Estrategia y Plan de Acción para la efectividad en el desarrollo de Brasil

<http://www.slideshare.net/HJTandil66/monitoreo-y-evaluacion-para-la-gestion-para-resultados>

Brasil: Rede Brasileira de Monitoramento e Avaliação Seguimiento y Evaluación para el Desarrollo Rural

<http://preval.org/>

Canadá. Office of the Auditor General of Canada (Bureau du Vérificateur Général)

[www.oag-bvg.gc.ca/](http://www.oag-bvg.gc.ca/)

Chile: Comisión de Auditoría Interna General de Gobierno.

[www.caigg.cl](http://www.caigg.cl)

Chile. Contraloría General de la República

<http://www.contraloria.cl/>

Chile. Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos: Balance de Gestión Integral

<http://www.dipres.cl/572/propertyvalue-15229.html>

Chile. Ministerio de Hacienda. Dirección de Presupuestos: Sistema de Evaluación y Control de Gestión

<http://www.dipres.cl/572/propertyvalue-2131.html>

Colombia. Auditoría General de la República

<http://www.auditoria.gov.co/>

Colombia. Contraloría General de la República

<http://www.contraloriagen.gov.co/>

Colombia. Fiscalía General de la Nación

<http://www.fiscalia.gov.co/>

Colombia: Red Colombiana de Monitoreo y Evaluación de Política Pública

<http://redcolme.ning.com/>

Colombia. Sistema de Información Normativo de Control Fiscal

[http://www.contraloriagen.gov.co/web/guest/herramientas/sinor/-/asset\\_publisher/LI4o/content/sinor-1?redirect=%2Fweb%2Fguest%2Fherramientas%2Fsinor](http://www.contraloriagen.gov.co/web/guest/herramientas/sinor/-/asset_publisher/LI4o/content/sinor-1?redirect=%2Fweb%2Fguest%2Fherramientas%2Fsinor)

Colombia. Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados (SINERGIA)

<http://sinergia.dnp.gov.co/PortalDNP/>

Colombia. Urna de Cristal

<http://www.urnadecristal.gov.co/>

Declaración de Lisboa. XIII Reunión de la Red Iberoamericana de los Ministros de la Presidencia y equivalentes  
<http://segib.org/reuniones/files/2010/06/DCL-RMSPRES010-E1.pdf>

ECLAC: Sistemas de Monitoreo y Evaluación de Proyectos, Programas y Políticas Públicas  
[http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/5/39105/marzo2010\\_lucy.pdf](http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/5/39105/marzo2010_lucy.pdf)

Ecuador. Cuadro de Mando Integral. Policía Nacional  
<http://cmi.sigob.gob.ec/>

Ecuador. Sistema de Información para la Gobernabilidad Democrática  
<http://www.sigob.gov.ec/>

EEUU (USA): Accounting and Auditing Policy Committee (AAPC)  
[www.financenet.gov/fed/aapc/aapc.htm](http://www.financenet.gov/fed/aapc/aapc.htm)

EEUU (USA). ExpectMore; Expect Federal Programs to Perform Well, and better every year  
<http://www.whitehouse.gov/omb/expectmore/>

El Salvador. Corte de Cuentas  
[http://www.cortedecuentas.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=frontpage&Itemid=5](http://www.cortedecuentas.gob.sv/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=5)

El Salvador. Presidencia. Sistema de Evaluación y Monitoreo de los Programas  
[http://tecnica.presidencia.gob.sv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57&Itemid=111](http://tecnica.presidencia.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=111)

España. Agencia de Evaluación y Calidad  
<http://www.aeval.es/es/index.html>

España. Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos  
[http://www.aeval.es/comun/pdf/calidad/Guia\\_evaluacion\\_calidad.pdf](http://www.aeval.es/comun/pdf/calidad/Guia_evaluacion_calidad.pdf)

Grupo de Cooperación en Evaluación  
<http://www.ecgnet.org/>

Guatemala. Contraloría General de Cuentas  
<http://www.contraloria.gob.gt/>

Implementación de un cuadro de mando para una Fiscalía con Indicadores  
Correlacionados bajo la metodología Balanced Scorecard  
[http://www.cejamericas.org/portal/index.php/es/biblioteca/biblioteca-virtual/doc\\_download/3171-implementar-un-cuadro-de-mando-para-una-fiscalia-con-indicadores-correlacionados-bajo-la-metodologia-balanced-scorecard](http://www.cejamericas.org/portal/index.php/es/biblioteca/biblioteca-virtual/doc_download/3171-implementar-un-cuadro-de-mando-para-una-fiscalia-con-indicadores-correlacionados-bajo-la-metodologia-balanced-scorecard)

Instituto para el Balanced Scorecard  
<http://www.balancedscorecard.org/>

Instituto Publix para el desarrollo de la Gestión Pública  
<http://www.institutopublix.com.br/novo-site-din/publix/index.php>



Internal Auditor Internet

[www.bitwise.net/iawww/html/body\\_welcome.html](http://www.bitwise.net/iawww/html/body_welcome.html)

México. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

<http://www.coneval.gob.mx/>

México. Estado de Puebla. Secretaría de Desarrollo, Evaluación y Control de la Administración Pública. Programa Institucional 2005-2011.

<http://transparencia.puebla.gob.mx/phocadownload/sedecap/fraccion-vi/planes-y-programas/secretara%20de%20desarrollo%20evaluacin%20y%20control%20.pdf>

México. Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo

[www.secodam.gob.mx/](http://www.secodam.gob.mx/)

México. Secretaría de la Función Pública. Programa de Mejora de la Gestión: Órganos Internos de Control

[http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/wb/SFP/pmg\\_oic](http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/wb/SFP/pmg_oic)

Naciones Unidas. Foro de Evaluación de Naciones Unidas

<http://www.uneval.org/>

National Association of State Auditors, Comptrollers & Treasurers (EEUU, USA)

[www.sso.org/nasact/nasact.htm](http://www.sso.org/nasact/nasact.htm)

Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI)

[www.intosai.org](http://www.intosai.org)

Organización Internacional para la Cooperación en Evaluación

<http://www.internationalevaluation.com/>

Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores

<http://www.olacefs.net/>

Otus (Colombia). Herramienta para el Seguimiento y Evaluación de la Gestión Institucional en torno a la Política Nacional de Biodiversidad de Colombia

<http://www.otuscolombia.org/home.html>

Perú. Aspectos Generales de Monitoreo y Evaluación de las Políticas Públicas Regionales

<http://www.slideshare.net/miriam147/aspectos-generales-de-monitoreo-y-evaluacin-de-las-polticas-pblicas-regionales>

Perú. Consejo de Ministros: Monitoreo y Evaluación de Transferencia de Funciones

<http://sd.pcm.gob.pe/contenido.aspx?s=19&ss=97&p=0>

Perú. Contraloría General de la República

<http://www.contraloria.gob.pe/wps/portal/portalcgr>

Perú. Diagnóstico de los actuales sistemas y/o instrumentos de monitoreo y evaluación de 15 programas sociales

[http://www.gobernabilidad.org.pe/download.php?f=diagnostico-m-e\\_1284643211.pdf](http://www.gobernabilidad.org.pe/download.php?f=diagnostico-m-e_1284643211.pdf)

Perú. Diseño de indicadores para el monitoreo y evaluación de la gestión pública.

<http://www.slideshare.net/tarazonajimenez/diseo-de-indicadores-para-el-monitoreo-y-evaluacin-de-la-gestin-publica>

Perú. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo: Monitoreo y Evaluación de Indicadores de Gestión

<http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=286&tip=206>

Portal del monitoreo y evaluación de acciones de desarrollo orientadas al impacto

<http://www.monitoreoyevaluacion.info/portales.shtml?apc=l---xx-xx-xx-xx1-&t=MVI&s=J>

Programa Internacional Red de Evaluación

<http://www.eval-net.org/>

Puerto Rico. Oficina del Contralor

[www.ocpr.gov.pr](http://www.ocpr.gov.pr)

Red de Monitoreo y Evaluación de América Latina y Caribe

<http://redlacme.ning.com/>

Reino Unido: Comisión de Auditoría para autoridades locales y el Servicio de Salud en Inglaterra y Gales

[www.audit-commission.gov.uk](http://www.audit-commission.gov.uk)

Reino Unido. Oficina del Auditor Nacional

[www.open.gov.uk/nao/home.htm](http://www.open.gov.uk/nao/home.htm)

Socinfo: Herramientas TIC en la Auditoría de Organismos públicos

<http://www.socinfo.es/contenido/revistas/pdf69junio10/p12-13semiauditoria.pdf>

The Institute of Internal Auditors (IIA)

[www.theiia.org/](http://www.theiia.org/)

Unión Europea. European Court of Auditors

[www.eca.eu.int/](http://www.eca.eu.int/)

Unión Europea. Sociedad Europea de Evaluación

<http://www.europeanevaluation.org/>

Unión Europea. Tribunal de Cuentas

[http://eca.europa.eu/portal/page/portal/eca\\_main\\_pages/home](http://eca.europa.eu/portal/page/portal/eca_main_pages/home)

Uruguay. Tribunal de Cuentas

<http://www.tcr.gub.uy/>

Venezuela. Contraloría General de la República.

<http://www.cgr.gob.ve/>

Nota: Invitamos a todos los lectores a sugerirnos la inclusión de recursos y a avisarnos en caso de que alguno de los vínculos publicados se hallara dañado. Con esta colaboración podremos ofrecer un mejor material. Dirigir sus sugerencias y avisos a: Javier Sáenz Coré <[jsaenzcore@gmail.com](mailto:jsaenzcore@gmail.com)>

(\*) El correcto funcionamiento de los URL indicados en cada una de las referencias de esta sección fue verificado entre los días 28 y 30/11/2010.