



# Monitoreo participativo



COLECCIÓN COLABORACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES





Consejo Económico y Social del Estado de Jalisco  
para el Desarrollo y la Competitividad

---

## Monitoreo participativo

Fecha del estudio: 20 de agosto de 2015

Investigación a cargo de:

Dr. Oliver David Meza Canales

---

### Consejo Económico y Social del Estado de Jalisco

Av. Abedules No. 565. Col. Los Pinos. Entre Av. Manuel Acuña y calle Jesús de Rojas.  
C.P. 45120 Zapopan, Jalisco, México.

Más información: <http://www.cesjal.org/>

Este estudio se generó gracias a la gestión del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Fue financiado con recursos del Consejo Económico y Social del Estado de Jalisco (CESJAL) y realizado con la coordinación de la Subsecretaría de Planeación y Evaluación del Estado de Jalisco (SUBSEPLAN)

## DIRECTORIO CESJAL

---

Sr. Jaime Enrique Michel Velasco  
Presidente

Lic. Óscar Ábrego de León  
Secretario general

Mtro. Roberto Orozco Gálvez  
Director de Estudios Estratégicos

Lic. Carlos Brambila Navarro  
Asesor de Comunicación

Lic. José Antonio Murillo Gladin  
Jefe jurídico y responsable de la Unidad de Transparencia

C.P. Jair De Jesús Báez Tovar  
Jefe administrativo

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
¿A QUIÉN VA DIRIGIDO? .....	6
¿QUÉ CONTIENE? .....	6
<b>MECANISMOS DE SEGUIMIENTO.....</b>	<b>7</b>
EL MARCO ANALÍTICO PARA ENTENDER LA EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE MONITOREO .....	7
EL ESTADO DE LA CUESTIÓN EN MÉXICO Y AMÉRICA LATINA.....	11
<b>MODELO DE MONITOREO PARTICIPATIVO .....</b>	<b>15</b>
PREMISAS FUNDAMENTALES .....	15
LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO.....	16
PLANO OPERATIVO .....	16
MIDE: UN MODELO EN TRANSICIÓN .....	18
<b>ANEXOS. BUENAS PRÁCTICAS EN GOBIERNOS SUBNACIONALES DE AMÉRICA LATINA .....</b>	<b>20</b>
SISTEMAS DE MONITOREO LOCAL PREMIO GOBIERNO Y GESTIÓN LOCAL ....	36

## INTRODUCCIÓN

El lector tiene en manos una propuesta de modelo de Monitoreo Participativo desarrollado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) tomando como base varias experiencias nacionales e internacionales, pero sobre todo apoyado en las premisas generales de la gobernanza.

El documento ofrece un modelo general para el diseño de un sistema de monitoreo participativo que acompañaría, en línea de principio, un proceso previo de Planificación para el Desarrollo. Éste último está explicado en un componente previo de este mismo trabajo de consultoría.

### ¿A QUIÉN VA DIRIGIDO?

El documento va dirigido a funcionarios de gobiernos subnacionales (regionales, estatales y municipales). En específico el documento está diseñado para ofrecer una perspectiva general a los funcionarios de alto nivel y una guía para los gerentes directivos y operativos involucrados en el proceso de elaboración del plan.

El documento va dirigido, también, a la sociedad organizada que incide y participa en los procesos de toma de decisiones en gobiernos. Contiene información útil para académicos, estudiantes, investigadores, consultores, organismos de la sociedad civil, *think tanks*, grupos o comisiones gubernamentales y no gubernamentales.

### ¿QUÉ CONTIENE?

Como un producto que acompaña a un proceso de Planificación democrática y que quedó plasmado tras un trabajo de sistematización del proceso de consulta, integración, socialización, divulgación y monitoreo del Plan Estatal de Jalisco, este documento ofrece un modelo de monitoreo participativo bajo la clave de gobernanza y apoyado en experiencias exitosas a nivel nacional e internacional.

El documento contiene

1. Definición de monitoreo participativo,
2. Un marco analítico para entender la evaluación de este tipo de instrumentos,
3. Ejemplificación de la evaluación nacional e internacional en cuanto a los sistemas de monitoreo tipo M&E,
4. Premisas para un sistema M&E tipo participativo (Acción Pública),
5. Lineamiento generales y particulares para la puesta en marcha del M&E,
6. Una descripción del caso MIDE Jalisco como un modelo en transición,
7. Un listado de buenas prácticas participativas en América Latina.

## MECANISMOS DE SEGUIMIENTO

En el vocabulario de las ciencias administrativas y en los discursos políticos, los términos evaluación y monitoreo han tomado en México cada vez mayor relevancia. Evaluación y monitoreo tienen en común su pertenencia al conjunto de procesos que generan información para verificar el correcto desempeño y los impactos esperados de las políticas públicas. Por lo general estas dos funciones se empaquetan juntas en sistemas de monitoreo y evaluación, mejor conocidos como sistemas M&E (por sus siglas en inglés).

Monitoreo no obstante es un proceso que se distingue de los procesos de evaluación. Mientras evaluación se refiere a procesos programados para identificar el resultado o impacto<sup>1</sup> de alguna iniciativa de gobierno, el monitoreo es una actividad sistemática de recolección de información focalizada para observar y dar seguimiento a los acontecimientos relevantes de fenómenos públicos y acciones públicas o de gobierno. Mientras que la primera tiene como objetivo revelar la diferencia entre un valor y un hecho, el monitoreo se dedica a capturar información mediante indicadores de diversos tipos para conocer la dirección que lleva un acción, pero no necesariamente intenta con ello establecer un juicio de valor.

## EL MARCO ANALÍTICO PARA ENTENDER LA EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE MONITOREO

Las experiencias observadas en México y en otros países pueden ser clasificados a partir del análisis que se haga de ellas en dos dimensiones. Los casos pueden ser clasificados con respecto al nivel de participación que entablen con la ciudadanía y por el nivel de apertura de la información hacia el público que estos sistemas de seguimiento manejen. La utilización de estas dos dimensiones permite crear cuatro tipologías de sistemas de seguimiento, que a su vez permiten identificar áreas de mejora a los procesos que actualmente se tienen para esta función clave de los gobiernos contemporáneos.

Es posible identificar varias configuraciones de participación que los mecanismos de monitoreo generan. Un instrumento de consulta como una encuesta, por ejemplo, puede ser considerado un mecanismo de participación con un nivel de participación de baja intensidad o unidireccional. Lo anterior debido a que se trata de un instrumento cuyas preguntas, tópicos y tiempos son predefinidos por el interesado en conseguir la información, en este caso el gobierno. La ciudadanía, digamos, participa al responder, pero tiene nulo margen con relación al objeto activo de estudio; su participación se limitan a responder pasivamente aquello que ha sido predeterminado como el tema a investigar. Por el contrario, una manifestación pública podría ser considerada como una modalidad de participación de nivel

---

<sup>1</sup> Existen otros tipos de evaluaciones de consistencia, de indicadores, de procesos de implementación, etc.

más intenso, pues se trata de un mecanismo cuyos elementos son establecidos por quienes tienen interés en comunicar o exponer una posición públicamente o frente a la autoridad. Desafortunadamente la calidad de la comunicación en las manifestaciones no siempre es suficiente para nutrir con éxito el ciclo de las políticas públicas. Adelante se presentan mecanismos diversos, y de diferentes intensidades (alta o baja) y sentidos (unidireccional o bidireccional), diseñados para estimular este ciclo de las políticas.

La apertura de la información en los sistemas de seguimiento es, por otro lado, una variable clave para distinguir tipologías entre los sistemas de M&E. La publicidad de la información de los sistemas de M&E ha sido uno de los temas con mayor rezago en las experiencias de gobierno, por lo menos, a nivel subnacional. Como indicador sirve lo expuesto en el diagnóstico hecho por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Este organismo señala que la normativa existente en la mayoría de las entidades estatales no obliga a la publicidad de las evaluaciones (e indicadores), por lo que no sorprende el hecho que sea un número reducido de entidades las que abran su información al público en general.<sup>2</sup> Por lo general, la información que no es publicada en los sistemas de seguimiento señala que el sistema en sí tiene una función de carácter interno, para la toma de decisiones antes que para la rendición de cuentas. Así pues, la publicidad o no de la información en los sistemas de información está en función de los objetivos que persigue y para efectos de esta propuesta modelo de mecanismos, la publicidad es una característica fundamental. Sin la apertura y publicitación de la información, el sentido básico del monitoreo no se cumple.

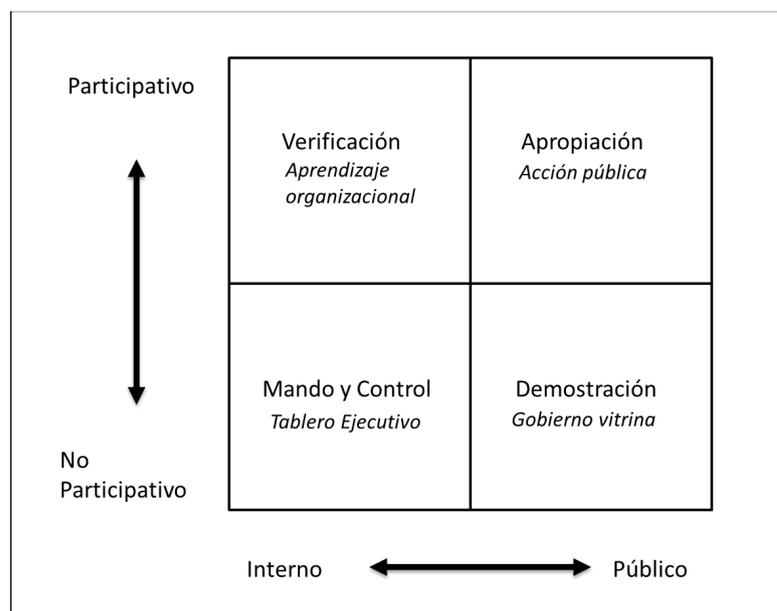
La ubicación de los instrumentos a lo largo y ancho de estas dos dimensiones generan cuatro posibles tipos analíticos de sistemas de seguimiento o monitoreo. Según las características, y para hacer una distinción más clara, estos sistemas fueron nombrados de la siguiente manera:

- Modelo I. Tablero ejecutivo o de control
- Modelo II. Gobierno vitrina o abierto
- Modelo III. Aprendizaje organizacional o interno
- Modelo IV. Acción pública

---

<sup>2</sup> CONEVAL (20013) Diagnóstico del Avance en Monitoreo y Evaluación en las entidades federativas 2013. Publicado en el sitio electrónico de CONEVAL. Visto en Agosto 2014 en: [http://www.coneval.gob.mx/coordinacion/entidades/Paginas/Diagnostico\\_avances\\_monitoreo\\_evaluacion\\_entidades\\_federativas\\_2013.aspx](http://www.coneval.gob.mx/coordinacion/entidades/Paginas/Diagnostico_avances_monitoreo_evaluacion_entidades_federativas_2013.aspx)

### Cuadro 1. Clasificación de Sistemas de monitoreo



Fuente: Elaboración propia con base en los trabajos de análisis

Modelo I. Tablero de ejecutivo de mano o control. El principal objetivo de esta clase de mecanismos es mantener el mando y control de la organización que se dirige o gobierna. Su principal usuario es el ejecutivo o directivo de la organización o bien el ápex que rodea al ejecutivo y grupo que por lo general toma las decisiones estratégicas en el gobierno. Este tipo de instrumento es empleado bajo una cultura organizacional de tipo jerárquica y el éxito depende en parte de la producción que tenga la organización como encargo. Por ejemplo, estos sistemas ofrecerán información útil en aquellos servicios públicos donde exista poca ambigüedad sobre los medios-fines y nulo debate sobre la definición de los problemas públicos o los valores sociales que rigen la acción del gobierno. Buena parte de las agencias gubernamentales encargadas de servicios de infraestructura como suministro de electricidad o agua, servicios de salud, especialmente en la cobertura de atención a enfermedades comunes, etc., podrían ser monitoreados exitosamente mediante este tipo de sistemas. Requieren de poco trabajo de interpretación, ya sea por parte de la ciudadanía o de otras agencias, para conocer si los objetivos son alcanzados o si el desempeño de las agencias estaría relacionado con los resultados o impactos perseguidos.

Modelo II. Gobierno abierto o vitrina. El principal objetivo de esta clase de mecanismos es mostrar públicamente y en tiempo real los avances y desempeño de la administración pública. Básicamente consiste en hacer una demostración pública sobre la acción continua del gobierno. Actualmente, esto se realiza con mayor facilidad mediante plataformas electrónicas u otras tecnologías de la información (TIC's) que permiten hacerlo en tiempo real y por medio de interfaces a las cuales acceden los usuarios de forma personal y remota. Al

igual que el tipo de sistema anterior, la única diferencia con respecto a los servicios o acciones de gobierno sujetos a este tipo de monitoreo es que la información se publicita y, por lo tanto, existe una exposición que pudiera ser consultada por el ciudadano o los medios para tomar futuras decisiones. Es un avance importante que el gobierno publique esta información, sin embargo, y dado que tiene el monopolio de ella, también puede hacer uso de ésta de manera sesgada.

Modelo III. Aprendizaje organizacional. El objetivo de los sistemas de esta categorización es verificar, por medio de la colaboración de los participantes, cómo se desempeña el gobierno, qué resultados pueden imputársele o bien cómo se percibe el desarrollo de la localidad, región o territorio, etc. La organización que impulsa este tipo de mecanismos, y que opera el mismo, es también el principal beneficiario de la información que fluye por el sistema. A diferencia de los dos sistemas anteriores, este tipo de mecanismos de aprendizaje permite al gobierno conocer información adicional que por sí solo no podría obtener. Este tipo de sistemas tiene la capacidad de retroalimentar al gobierno oportunamente y desde una perspectiva externa, que permite evaluar la sensibilidad que se tiene sobre temas complejos. Sobre todo, cuando no existe un consenso social sobre lo que se debe hacer o bien sobre el mecanismo causal para generar un determinado impacto buscado. Servicios como la oferta en educación, la provisión de bienes para la asistencia social, o de apoyo a emprendedores, acciones comunitarias para la seguridad pública, etc., son tipo de servicios gubernamentales que son efectivamente retroalimentados mediante un sistema que les permita conocer la percepción de la ciudadanía a través de su participación. Esta información servirá para conocer el catálogo de valores sociales y prioridades públicas que rigen las opiniones y las percepciones sobre un fenómeno complejo y también les permite tener información sobre el posible impacto que tenga la buena o mala gestión de la administración pública.

Modelo IV. Acción pública en gobernanza. Los instrumentos en esta categorización tienen el objetivo de generar involucramiento cívico (civic engagement) de la sociedad en los procesos de evaluación mediante la oferta de información sobre el desempeño y resultados de la administración. Se trata de un diálogo entre partes que propicia la discusión informada y la rendición de cuentas, por lo tanto, la apropiación social de las acciones del gobierno y de los causas del desarrollo compartido o en gobernanza. Al igual que el tipo de mecanismo anterior, el modelo de acción pública en gobernanza tiene como ventaja que propicia establecer una relación potencialmente útil y propositiva entre los interlocutores gubernamentales. Esta relación se basa en diálogos y discusiones que tienen mayor impacto en la gestión y el desarrollo debido a que la información que el gobierno sostiene, y la que sostiene la ciudadanía, tiende a homologarse; se genera mayor empatía y también apropiación de los éxitos y fracasos en la resolución de problemas sociales.

## EL ESTADO DE LA CUESTIÓN EN MÉXICO Y AMÉRICA LATINA

Los avances registrados en las tecnologías de la información para el seguimiento y evaluación del desempeño gubernamental y el desarrollo han sido impresionantes. En los últimos veinte años, estos mecanismos han sido ampliamente utilizados y replicados en gobiernos subnacionales. En América Latina, el seguimiento ejercido a gobiernos subnacionales ha experimentado un aumento, especialmente en aquellos países que atravesaron procesos de descentralización política, como sucedió en México, Brasil y Colombia.

La búsqueda de buenas prácticas en América Latina permite observar una serie de mecanismos de seguimiento que marcan una tendencia en cuanto a las tecnologías socio-políticas para el desarrollo. Estas técnicas son innovadoras en la medida que combinan características acordes al modelo IV de Acción pública arriba definido. Algunos ejemplos destacables son los siguientes:

- Colombia.<sup>3</sup> El programa Sinergia es un mecanismo que ofrece seguimiento al Plan Nacional de Desarrollo. Se trata de una plataforma de acceso público montada sobre una base de datos cuyas salidas son amigables para el usuario interesado en conocer qué nivel de avance tiene el país considerando las metas vertidas en el documento planificador. Una característica innovadora de Sinergia son los Consejos Públicos de Ministros para la Rendición de Cuentas diseñados para difundir los avances que se tienen con respecto a la información del mecanismo de seguimiento. Se realizan frente a medios masivos y con la posibilidad, por parte de los ciudadanos, de hacer preguntas e interactuar con las autoridades gubernamentales.
- Brasil.<sup>4</sup> El programa Monitoramento Participativo es un mecanismo de seguimiento del instrumento planificador basado en políticas transversales y multi-anales. Estas líneas transversales se discuten en los Foros Interconsejos y en foros de consulta ciudadana. Este mecanismo no ofrece información a través de plataformas electrónicas, pero apela a la ciudadanía mediante una serie de eventos públicos para la discusión de asuntos públicos. También destaca el Programa de Metas, una iniciativa cívica que ha sido plasmada en ley, que consiste en metas que asumen los candidatos a gobiernos municipales y estatales en campaña, que posteriormente son monitoreadas cuando son gobierno. Esta iniciativa surgió de la red Nossa Sao Paulo, y se instrumentó por primera vez en la prefeitura de la ciudad de Sao Paulo recientemente, permitiendo un mecanismo participativo de monitoreo de indicadores en torno a metas de gobierno.

---

<sup>3</sup> El programa Sinergia fue consultado en Agosto de 2014 en la siguiente liga: <https://sinergia.dnp.gov.co/PortalDNP/default.aspx>

<sup>4</sup> El programa Monitoreo Participativo fue consultado en Agosto de 2014 en la siguiente liga: <http://www.planejamento.gov.br/ministerio.asp?index=10&ler=t10747>

- Costa Rica.<sup>5</sup> El programa de Evaluación y Seguimiento de MIDEPLAN publica un listado de informes en formato PDF sobre los avances sectoriales según el instrumento planificador. Se trata de evaluaciones hechas por la misma institución, pero además el sitio electrónico contiene información legal y de diagnóstico disponible para el público en general sobre la labor que realizan.
- Argentina. El Plan de Metas es una iniciativa social aprobada como ley recientemente, que obliga a los gobiernos municipales de ciertas provincias argentinas (Córdoba) a dar información en torno al cumplimiento de metas de gobierno. La iniciativa surgió de Nuestra Córdoba, un observatorio ciudadano en la capital de la provincia del mismo nombre, y consiste en comprometer a los candidatos a alcaldes a presentar metas que, ya como gobierno, deben informar sobre su grado de cumplimiento. Se trata de un mecanismo de monitoreo participativo exitoso que ha obligado a los gobiernos locales en Argentina a rendir cuentas sobre el avance en sus planes y metas de desarrollo.

En la misma línea de investigación, ahora aplicado al caso Mexicano, se observa que el interés en los temas de participación, monitoreo, evaluación y planificación ha ido en incremento a lo largo de los últimos diez años. Esto es evidente gracias a la evolución observada en la creación de organismos que a su cargo tienen las funciones mencionadas en el plano de las entidades federativas.

**Tabla 1. Evolución organismos encargados de evaluación y planificación**

Estado	Participación ciudadana			Planeación y/o Evaluación		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Estados Unidos Mexicanos	2	6	3	17	18	21
Aguascalientes	0	0	0	0	1	1
Baja California	0	0	0	1	1	1
Baja California Sur	0	0	0	0	0	0
Campeche	0	0	0	0	0	0
Coahuila de Zaragoza	0	0	0	0	0	0
Colima	0	0	0	1	1	1
Chiapas	0	0	0	0	0	0
Chihuahua	0	0	0	0	0	0
Distrito Federal	0	0	0	0	0	1

<sup>5</sup> El programa de Evaluación y Seguimiento del MIDEPLAN fue consultado en Agosto de 2014 en la siguiente liga: <http://www.mideplan.go.cr/el-plan-nacional-de-desarrollo/35/336.html?lang=>

	Participación ciudadana			Planeación y/o Evaluación		
Durango	0	0	0	0	0	1
Guanajuato	0	0	0	1	1	1
Guerrero	0	0	0	0	0	0
Hidalgo	0	0	0	1	0	1
Jalisco	0	1	1	1	1	1
México	0	0	0	1	1	1
Michoacán de Ocampo	0	0	0	1	1	1
Morelos	0	0	0	0	0	0
Nayarit	0	0	0	1	1	1
Nuevo León	0	0	0	0	0	0
Oaxaca	0	1	0	0	0	1
Puebla	0	0	0	1	1	0
Querétaro	0	0	0	1	1	1
Quintana Roo	1	1	1	1	1	1
San Luis Potosí	0	0	0	0	1	1
Sinaloa	0	0	0	1	1	1
Sonora	0	0	0	0	0	0
Tabasco	0	0	0	1	1	1
Tamaulipas	0	1	1	1	1	1
Tlaxcala	0	0	0	1	1	1
Veracruz de Ignacio de la Llave	0	1	0	0	0	0
Yucatán	0	0	0	1	1	1
Zacatecas	1	1	0	1	1	1

FUENTE: INEGI. Censo Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Sistema Penitenciario Estatales 2011, 2012 2013.

Por otro lado, el análisis hecho al listado de buenas prácticas nacionales a través de portal del *Premio Gobierno y Gestión Local* del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) revela una interesante trayectoria en cuanto a los sistemas de monitoreo y evaluación que a nivel subnacional son empleados. Entre el año 2001 al 2012 fue posible identificar 35 registros de mecanismos de seguimiento considerados como casos exitosos por el jurado del certamen. Estos mecanismos se distribuyen entre los cuatro modelos teóricos antes mencionados de la siguiente forma. La mayoría de los mecanismos son clasificados bajo la rúbrica del Modelo I. Se trata de mecanismos tipo tableros ejecutivos cuya intención es propiciar un instrumento interno para la toma de decisiones. En segundo lugar en frecuencia aparecen los Modelo II. Demostrativos, cuyo principal objetivo es ofrecer a la ciudadanía

mayor transparencia sobre las acciones del gobierno. El Modelo III. Verificativo quedo en tercer lugar. Este modelo de seguimiento está diseñado para encauzar las acciones del gobierno, dado que implica un nivel de participación importante sin embargo no ofrece información de regreso a la ciudadanía. Finalmente el Modelo IV. Apropriación. es el menos recurrente con un caso clasificado en ese rubro.

**Tabla 2. Frecuencia en casos por tipo de Sistema de Monitoreo**

	Interno	Público	Total
Participativo	<b>6</b>	<b>1</b>	7
No participativo	<b>19</b>	<b>9</b>	28
Total	25	10	53

Fuente: Elaboración propia con base en los datos en BIIACS del Premio Gobierno y Gestión Local

Son varios factores que pueden atribuirse a la poca frecuencia del Modelo IV en los gobiernos locales. Los municipios en México tienen un problema de recursos, la mayor parte de estos proviene de la federación lo que ejerce baja presión para invertir en un modelo participativo que exponga las acciones del gobierno al escrutinio público local. Además los municipios, hasta hace poco, sus administraciones estaban limitadas a tres años y ello hace complicado echar a andar un modelo complejo con el riesgo de no lograr consolidar en el pequeño lapso de tiempo que tienen disponible. Es conocida la posición renuente que expresan los gobiernos municipales frente a los procesos participativos, sin embargo, ello puede estar inducido por el marco de instituciones que rodean las decisiones en lo local.

A nivel estatal este marco restrictivo está superado hasta cierto punto. Las administraciones tienen mayor duración y tienen una menor dependencia financiera. La exposición que los gobiernos estatales enfrentan de sus acciones de gobierno es menor con respecto al municipal, que se ha vuelto la ventanilla de primer contacto para los ciudadanos. Los estados atienden una gama de asuntos públicos más diversa y, por lo general, tienen mayor capacidad en su estructura y organizaciones para realizar estas labores. En general, parece haber mejores condiciones en los gobiernos estatales para poner en marcha un sistema de monitoreo participativo, aunque no sin retos importantes.

La sección subsecuente ofrece un modelo de mecanismo participativo de seguimiento basado en el Modelo IV. Más que una guía puntual para la acción, ofrece un diseño para ser ajustado y adecuado a las condiciones institucionales que cada caso imponga o sugiera.

## MODELO DE MONITOREO PARTICIPATIVO

La propuesta de mecanismo para el seguimiento y la evaluación participativa se expresa en el siguiente modelo de monitoreo participativo. Este modelo retoma los avances que a la fecha se han observado en experiencias exitosas a nivel nacional e internacional.

### PREMISAS FUNDAMENTALES

El mecanismo para el seguimiento del instrumento planificador deberá contar con la mayoría de las características observadas en el Modelo IV. Acción Pública de sistemas de seguimiento. Esto significa que:

- 1) Deberá propiciar la participación de la ciudadanía de manera relacional.<sup>6</sup> Esto es que la ciudadanía, o grupos de ella, puedan establecer una relación continua, sustantiva y respetuosa con el gobierno o las entidades de gobierno concernientes para la discusión, interpretación y definición de lo que acontece según los indicadores que estén siendo observados. La relación no deberá estar limitada al vínculo ciudadano-gobierno sino entre ciudadanos y entre entidades de gobierno, de modo que puedan sucederse diversas formas relacionales simultáneas.
- 2) Deberá asegurar la publicidad de la información para que fluya por el sistema de monitoreo. Por lo general, esperamos que la ciudadanía participe y cuando lo hace advertimos que no comparten la misma información, de modo que su participación se limita a la experiencia particular del caso. Aunque esto no es necesariamente negativo, sí dificulta hablar en términos de problemas públicos y, por lo tanto, es información que difícilmente se traduce en algo útil para el ciclo de políticas públicas. Para un sistema de monitoreo que apunte a la apropiación de un Plan, el ciudadano o los grupos que participen, o sean invitados a participar, deberán contar con la información suficiente para conocer lo que acontece a los ojos de los demás actores, en especial el de los gubernamentales.
- 3) Deberá estar alineado, mediante los indicadores, al Plan Estatal de Desarrollo. Dado que los sistemas de planificación, monitoreo y evaluación estructuralmente pueden tener diversos grupos ejecutores, será necesario el establecimiento de agendas de trabajo que permitan avanzar en esta alineación de manera continua. Aunque el proceso de planificación que produce el Plan Estatal de Desarrollo, llega a establecer una serie de objetivos, lineamientos, indicadores y estándares de la gestión y el desarrollo, estos tendrán que ser considerados como elementos sustantivos que

---

<sup>6</sup> IPPR (2012) The Relational State: How recognising the importance of Human relationships could revolutionise the role of the state. Colección New Ideas forChange visto por última vez en Agosto 2014 en [http://www.ippr.org/assets/media/images/media/files/publication/2012/11/relational-state\\_Nov2012\\_9888.pdf](http://www.ippr.org/assets/media/images/media/files/publication/2012/11/relational-state_Nov2012_9888.pdf)

configuren el sistema de monitoreo. El sistema de monitoreo deberá tener la capacidad de retroalimentar el procesos de planificación en el momento en que éste sea actualizado o reformulado. Sin embargo, no es aconsejable que este realice movimientos unilaterales cuando la producción del documento planificador haya quedado aprobado y publicado.

## LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO

La implementación de un modelo basado en las premisas arriba enunciadas tiene precondiciones para su funcionamiento exitoso. A continuación se ofrece un listado de precondiciones que deberán ser atendidas en función del objetivo que busque el sistema de M&E.

## PLANO OPERATIVO

El número de guías disponibles para elaboración de un sistema de monitoreo y evaluación es alto y ha crecido en los últimos diez años. La sección subsecuente tiene el objetivo de presentar, a nivel operativo, qué aspectos tomar en consideración para un sistema de monitoreo participativo, que es aquello que distingue este modelo de otros genéricos. Como base se usará la guía que recientemente han elaborado Görgens y Kusek.<sup>7</sup>

El modelo de mecanismos de seguimiento es un sistema que enmarca un juego compuesto por actores, estrategias, información y resultados. El juego es muy sencillo: el objetivo es entender e interpretar señales o indicadores que permitan inferir la dirección e intensidad que lleva una sociedad determinada en su desarrollo. El monitoreo busca un solo resultado, que de suyo ya es bastante complejo hacer interpretaciones sobre la dirección e intensidad que marcan los indicadores que se están observando.

En el logro de estos resultados participan actores diversos de la sociedad. Cada actor u agente emplea diferentes estrategias y recursos para participar en la definición del rumbo del desarrollo y en la interpretación que dicen los indicadores e información que existe en la realidad social y económica. Para que el resultado hable de la perspectiva del desarrollo, es necesario que participe la ciudadanía, o grupos de ciudadanos, aceptando la variación en niveles de disposición y formación para invertir tiempo, esfuerzo y recursos en esta labor de interpretación pública de la información. Existen ciudadanos muy diversos, de modo que algunos estarán preparados para hacer mayores inversiones de recursos que otros, además de contar con diferentes capacidades, al igual que distintas formas de entendimiento sobre las problemáticas. Sin embargo, todos los ciudadanos en principio deberán tener acceso al sistema mediante diversas estrategias.

---

<sup>7</sup>Görgens M. &Kuzek J.Z (2009) Making Monitoring and Evaluation Systems Work: A capacity development toolkit. The International Bank for Reconstruction and Development, World Bank: Washington D.C.

Para propiciar que el juego logre los resultados esperados, el sistema necesita estar diseñado en función del objetivo y de las premisas antes vistas. En general un sistema como el que se propone incluye componentes de tres tipos; a) el conjunto de planificación, personas y alianzas, b) el conjunto referente a la Recolección, captura y verificación de datos, y c) el conjunto de componentes para la Estrategia para la toma de decisiones. El listado que elementos que compone cada conjunto es indicativo y puede ser modificado según sea el caso concreto de la aplicación. Sin embargo permite observar qué elementos son los que tienen que estar diseñados en función del objetivo específico del sistema M&E que se busque implementar.

## CONJUNTO A) PLANIFICACIÓN, PERSONAS Y ALIANZAS

1. Diseño organizacional
2. Capacidades y talento humano
3. Alianzas estratégicas
4. Plan general del sistema
5. Plan de trabajo y presupuestación
6. Estrategia de comunicación, promoción y cultura

El conjunto debe responder apropiadamente las siguientes preguntas:

- ¿Cómo será la estructura organizacional (interna-operativa y externa-estratégica) que implementará el sistema de M&E? ¿Qué dependencia la lidera, que dependencias participan y de qué manera, que organismos serán convocados?
- ¿Qué habilidades y capacidades humanas son necesarias para el M&E?
- ¿Quiénes son los organismos institucionales fuera del gobierno que brindarán expertise, liderazgo y validación ciudadana para el M&E? ¿En qué momentos del proceso participarán? ¿Qué recursos se espera aporten al proyecto?
- ¿Cómo se articula el M&E con los planes y programas de gobierno y de desarrollo (locales y nacionales)?
- ¿Qué costo actividades y costos implica la puesta en marcha del M&E?
- ¿Cuál es el plan de trabajo y las actividades para cada función interna y externa? ¿Qué calendario de trabajo existe y cómo se articula con el contexto socio-político de la región?
- ¿Cómo se difunde la comunicación de la información del M&E? ¿Cómo participan los diversos agentes en el M&E con que información, en qué momentos y con qué criterios?

## CONJUNTO B) RECOLECCIÓN, CAPTURA Y VERIFICACIÓN DE DATOS

7. Rutinas de recolección de información
8. Encuestas periódicas

9. Base de datos
10. Supervisión y auditoría de datos
11. Evaluación e investigación

El conjunto debe responder apropiadamente las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las rutinas de monitoreo, a qué sujetos y sobre qué temas?
- ¿Cuáles son los indicadores para el monitoreo, qué categorías existen y cómo la clasificación empleada es compatible con las actividades de gobierno en otras áreas?
- ¿Qué calidad debe tener la información recolectada? ¿Cuáles son los instrumentos apropiados para la recolección de la información? ¿Existe algún protocolo de entrega y recepción con las dependencias que lo requieran?
- ¿Quién y cada cuánto se audita la información que el M&E contiene?
- ¿Cómo la información del M&E alimenta los trabajos cotidianos de evaluación gubernamental?

## CONJUNTO C) ESTRATEGIA PARA LA TOMA DE DECISIONES

12. Información para la toma de decisión

El conjunto debe responder apropiadamente las siguientes preguntas:

- ¿Cómo la información alimenta las decisiones en gobierno? ¿En qué momentos, eventos y hacia que comisiones u organismos la información del M&E debe estar presente?
- ¿Cómo se transforma la información del M&E en instrumentos de inteligibles que ayuden a incidir?

## MIDE: UN MODELO EN TRANSICIÓN

En Jalisco, el sistema de monitoreo de indicadores del desarrollo (MIDE, por sus siglas), es un modelo híbrido, como la mayoría de los sistemas en funcionamiento.

MIDE Jalisco surgió como un tablero de control, que contenía indicadores que permitían al ejecutivo monitorear internamente el desempeño de las distintas áreas gubernamentales. Como lo establece el modelo de mando y control, MIDE en sus orígenes presentaba las principales características de dicho modelo, y en ciertos casos las sigue manteniendo. Una vez consolidado el tablero de control, MIDE Jalisco evolucionó hacia el modelo de gobierno abierto o vitrina, en cuanto a que su alcance aumentó: ya no era un instrumento interno de gobierno, sino de información a la ciudadanía. Su objetivo de control se mantuvo, pero se

incorporó el objetivo de informar a la sociedad sobre el desempeño del gobierno, mediante plataformas y sistemas abiertos, donde se pudieran consultar los indicadores.

Recientemente, MIDE Jalisco ha mudado de nuevo su perfil como un sistema de monitoreo hacia un modelo de aprendizaje organizacional, donde se ha propiciado la colaboración de agentes externos en el diseño y evaluación de los indicadores del sistema. Asimismo, MIDE Jalisco ha incorporado información de fuentes externas e independientes, que de otra manera no obtendría ni produciría el gobierno. No obstante, el sistema podría incorporar aún más fuentes alternas y complementarias, para un procesamiento de información mayor de datos (big data).

Finalmente, MIDE Jalisco ha buscado moverse hacia el modelo de acción pública en gobernanza, por medio de la difusión y promoción del mismo sistema, buscando su apropiación entre involucrados y enterados (stakeholders) del monitoreo de indicadores. La manera de hacerlo, ha sido mediante la creación de un consejo ciudadano compuesto por dos grupos de integrantes: expertos locales (académicos principalmente) y expertos nacionales (directivos de centros de investigación), que han cumplido diversas funciones, entre ellas, la de generar un diálogo entre el gobierno y la sociedad civil. La participación y aportaciones del consejo ciudadano han sido clave en la definición de indicadores y en general en el diseño del sistema de monitoreo.

Sin embargo, el reto de MIDE Jalisco es lograr la apropiación del instrumento por parte no solo de los integrantes del consejo ciudadano, sino de un grupo mayor de usuarios y ciudadanos. Para que MIDE Jalisco pueda ser considerado un sistema de monitoreo auténticamente participativo, es necesario que se convierta en un instrumento público, para la acción pública, del dominio público. Esto significa que el instrumento no puede ser solo de carácter gubernamental, que debe tener incidencia pública y que sea del conocimiento de todos, gobierno y sociedad.

En términos generales, MIDE Jalisco, como sistema de monitoreo, muestra diversas características de los modelos o categorías analizadas, incluidas algunas del modelo de acción pública, que permite vislumbrar potencialidades para convertirse en un sistema de monitoreo participativo. Cabe mencionar que el desarrollo de una aplicación de MIDE Jalisco para teléfonos móviles y dispositivos inteligentes, permitirá justamente ampliar el espectro de usuarios del sistema, y promover su apropiación por medio de la consulta, interacción y retroalimentación. La inclusión de tecnologías de la información y comunicación para facilitar el acceso y promover el involucramiento ciudadanos es clave para desarrollar un sistema de monitoreo participativo.

## ANEXOS. BUENAS PRÁCTICAS EN GOBIERNOS SUBNACIONALES DE AMÉRICA LATINA

Una buena práctica no es tan sólo una práctica que se define “buena” en sí misma, sino que es una práctica que funciona y produce resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo. Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas. A continuación se incluyen buenas prácticas relacionadas al tema participativo en América Latina.

Conferencia del Programa de Formación "Planificación Estratégica en la Administración Pública Local"	
PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Buenos Aires, Argentina
PRINCIPAL OPERADOR:	Consejo de Planeamiento Estratégico
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	4 julio de 2014
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Políticos / Sociedad Civil
PERIODICIDAD: Única	
OPERACIÓN Y OBJETIVO: En el marco del Programa de Formación "Planificación Estratégica en la Administración Pública Local" la Subsecretaria de la Unidad de Coordinación del Plan Estratégico (UCPE), Silvana Giudici, participó de Conferencia en la cual se presentaron experiencias urbanísticas de las ciudades de Rosario y Zárate.	
Estación de Monitoreo "Buenos Aires Estratégico"	
PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Buenos Aires, Argentina
PRINCIPAL OPERADOR:	Consejo de Planeamiento Estratégico
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	2013-2014
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Gubernamentales / Sociedad Civil
PERIODICIDAD: Anual	

### Estación de Monitoreo "Buenos Aires Estratégico"

#### OPERACIÓN Y OBJETIVO:

Un espacio virtual abierto de consulta de datos públicos y relevantes para evaluar la situación actual de la Ciudad de Buenos Aires y pensar los principales ejes estratégicos de mediano y largo plazo.

Incluye el Sistema de Seguimiento Estratégico, el Tablero de Control de Proyectos Prioritarios y el Módulo de Información para la Planificación Estratégica

### El Instituto Provincial de Capacitación Municipal (Incam)

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Córdoba, Argentina
PRINCIPAL OPERADOR:	Secretaría de Asuntos Institucionales
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	2013-2014
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Gubernamentales
PERIODICIDAD:	Continua Indefinida

#### OPERACIÓN Y OBJETIVO:

Planificar, organizar y supervisar las actividades de las gestiones municipales. Aprobar el Plan Anual de Actividades.

### Programa Integral de Desarrollo Comunitario (PIDCOM)

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Córdoba, Argentina
PRINCIPAL OPERADOR:	Dirección General de Planificación Estratégica
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	29 mayo de 2014
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Sociedad Civil
PERIODICIDAD:	Única

#### OPERACIÓN Y OBJETIVO:

Diseñado por la Dirección General de Planificación Estratégica y contribuye a la generación de modelos de expresión comunitaria para la implementación de políticas públicas en el espacio vecinal.

### ESTADÍSTICAS Pilar en la toma de decisiones públicas y privadas

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Mendoza, Argentina
PRINCIPAL OPERADOR:	Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas

### ESTADÍSTICAS Pilar en la toma de decisiones públicas y privadas

FECHA DE INICIO / TIEMPO:	2013
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Gubernamentales/Sociedad Civil
PERIODICIDAD: Quinquenal	
OPERACIÓN Y OBJETIVO: La estadística pública es un instrumento estratégico para el diseño de políticas públicas apropiadas, la adopción de decisiones oportunas y el ejercicio de gestiones eficientes, transparentes y responsables.	

### Participación en Seminario de la Red de Gestión para Resultados en el Desarrollo en Gobiernos Subnacionales

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Chaco, Argentina	
PRINCIPAL OPERADOR:	Red de Gobiernos Subnacionales de la Comunidad de Profesionales y Expertos de América Latina y El Caribe en Gestión para Resultados en el Desarrollo - CoPLAC-GpRD del Banco Interamericano de Desarrollo, y la Municipalidad de Guatemala.	
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	30 septiembre- 01 octubre de 2014	
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Políticos	
PERIODICIDAD: Anual		
OPERACIÓN Y OBJETIVO: En este sexto seminario regional, se abordarán experiencias exitosas a nivel subnacional en: asociaciones público-privadas; fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación; descentralización fiscal; desarrollo de la capacitación y entrenamiento en GpRD; ejecutores del Programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV); articulación plan-presupuesto; experiencias regionales del BID de apoyo a gobiernos subnacionales; articulación entre el presupuesto basado en resultados y el sistema nacional de inversión pública.		

### Plan Estratégico de la Provincia

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Santa Fe, Argentina	
PRINCIPAL OPERADOR:	Ministerio de Gobierno y Reforma	
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	20 diciembre 2012	
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Gubernamentales/Sociedad Civil	
PERIODICIDAD: Anual		

## Plan Estratégico de la Provincia

### OPERACIÓN Y OBJETIVO:

Integra un conjunto de programas y proyectos de escala provincial y regional.

Incluye las posibilidades de todos los ciudadanos para poder participar en la vida social, política y económica de las comunidades que integran, con el objeto de alcanzar su máximo bienestar.

## #existentialogosp

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Sao Paulo, Brasil	
PRINCIPAL OPERADOR:	Secretaría Municipal de Cultura	
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	5 febrero 2013	
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Sociedad Civil	
PERIODICIDAD:	Continua Indefinida	

### OPERACIÓN Y OBJETIVO:

Escuchar a la gente y darles el espacio para participar de aquello que les interesa.

Los locales se abarrotan de ciudadanos deseosos por tomar la palabra en la solución a sus problemas, motivados para coproducir política.

## Presupuesto Ciudadano

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Brasilia, Brasil	
PRINCIPAL OPERADOR:	Departamento de Planificación y Presupuesto	
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	2014	
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Gubernamentales	
PERIODICIDAD:	Continua Indefinida	

### OPERACIÓN Y OBJETIVO:

Divulgación de todos los planes, presupuestos, leyes, informes presupuestarios, directrices, rendición de cuentas y la ejecución presupuestaria en versiones simplificados.

## UPO Control de procesos y documentos

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Rio de Janeiro, Brasil	
PRINCIPAL OPERADOR:	Gobierno Estatal	

### UPO Control de procesos y documentos

FECHA DE INICIO / TIEMPO:	2013
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Gubernamentales
PERIODICIDAD: Continua Indefinida	
OPERACIÓN Y OBJETIVO: Si quieres estar informado sobre cualquier proceso y/o documento del gobierno. Es una herramienta que se considera de monitoreo ciudadano.	

### Consulta Pública

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Ceará, Brasil
PRINCIPAL OPERADOR:	Planificación y Medio Ambiente Municipal
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	17 julio 2014
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Sociedad Civil
PERIODICIDAD: Única	
OPERACIÓN Y OBJETIVO: La consulta está abierta al público como una forma de participación y control social.	

### Seminario Sobre Santiago en el 2011

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Metropolitana de Santiago, Chile
PRINCIPAL OPERADOR:	Gobierno Regional
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	29 y 30 octubre de 2014
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Sociedad Civil
PERIODICIDAD: Única	
OPERACIÓN Y OBJETIVO: Representantes de organizaciones sociales, culturales, juntas de vecinos, representantes de fundaciones, del mundo académico y del sector público - privado, escucharon y dialogaron con expertos que reflexionaron sobre las diversas identidades que conviven en la región metropolitana.	

**Consejo Regional Metropolitano elegido por votación popular**

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Metropolitana de Santiago, Chile	
PRINCIPAL OPERADOR:	Consejo Regional Metropolitano	
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	2014	
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Sociedad Civil	

PERIODICIDAD: Continua Indefinida

**OPERACIÓN Y OBJETIVO:**

Tras la modificación a la Ley que permitió elegir por elección directa a los consejeros regionales, en la Región Metropolitana se aumentó de 26 cupos, a 34, siendo estos definidos por circunscripción y no por provincia como era antiguamente.

El Consejo Regional Metropolitano es un organismo autónomo que cuenta con 34 consejeros representativo de todos los sectores políticos, que tienen como misión, estudiar, analizar y aprobar de manera equitativa, importantes proyectos de desarrollo social, cultural y económico para toda la Región Metropolitana.

**ACADEMIA Capacitación Gobiernos Subnacionales**

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Biobío, Chile	
PRINCIPAL OPERADOR:	Departamento Academia de Capacitación	
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	2007	
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Gubernamentales	

PERIODICIDAD: Continua Indefinida

**OPERACIÓN Y OBJETIVO:**

La Academia está orientada a satisfacer las necesidades de funcionarios de los municipios y de los gobiernos regionales.

**Proceso ARI 2015**

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Biobío, Chile	
PRINCIPAL OPERADOR:	Unidad de Gestión Territorial de la División de Planificación y Desarrollo Territorial	
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	Abril 2014	
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Sociedad Civil/Gubernamentales	

Proceso ARI 2015

PERIODICIDAD: Primera

OPERACIÓN Y OBJETIVO:

Es el principal Instrumento de Planificación de la Región, que permite coordinar las inversiones de más de 66 Servicios Públicos, donde destacan las inversiones de Obras Públicas, Vivienda, Salud, Agricultura, Educación y del Fondo Nacional de Desarrollo Regional.

Se han sumado los talleres y mesas público-ciudadanas, con objeto de trabajar más en detalle las propuestas públicas y recoger las demandas que la ciudadanía.

Escuela de gestión pública para dirigentes

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Valparaíso, Chile	
PRINCIPAL OPERADOR:	Gobierno Regional	
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	26 julio de 2014	
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Sociedad Civil	

PERIODICIDAD: Primera

OPERACIÓN Y OBJETIVO:

Fortalecer las organizaciones vecinales a través de la capacitación, a fin de que puedan ser actores relevantes e impulsores junto a las autoridades locales de emprendimientos y tareas que procuran el mejor bienestar de sus habitantes y de la comunidad.

La intervención y participación de los dirigentes sociales en las decisiones de desarrollo local y vecinal.

Aplicación de Instrumentos de la Actualización de la ERD "Región de Coquimbo 2008-2020

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Coquimbo, Chile	
PRINCIPAL OPERADOR:	Gobierno Regional	
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	-	
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Sociedad Civil	

PERIODICIDAD: Anual

OPERACIÓN Y OBJETIVO:

Enfoque territorial y participación ciudadana de la planificación.

Incluye Talleres Sectoriales, Talleres Territoriales y Talleres Temáticos.

### Fuente de Consensos

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Coquimbo, Chile	
PRINCIPAL OPERADOR:	Gobierno Regional	
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	-	
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Sociedad Civil	
PERIODICIDAD:	-	
OPERACIÓN Y OBJETIVO:	<p>La Estrategia Regional de Desarrollo es el instrumento rector de la planificación regional, su orientación es a largo plazo y su principal utilidad es mostrar el sentido de la acción, el cómo se logrará y los énfasis (voluntad) para el desarrollo de la región. Debe ser una construcción colectiva y rebasa con mucho, la mirada pública, para constituirse en la "fuente de consensos" sobre los aspectos claves del desarrollo regional.</p>	

### Participación Ciudadana en Plan de Desarrollo

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Cundinamarca, Colombia	
PRINCIPAL OPERADOR:	Gobierno Departamental	
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	2012	
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Sociedad Civil	
PERIODICIDAD:	Primera	
OPERACIÓN Y OBJETIVO:	<p>Para lograr que los ciudadanos se involucraran activamente en las propuestas de solución de los problemas del departamento se realizaron distintas mesas de participación.</p> <p>Incluyeron mesa preliminar con alcaldes, mesa de información e integración a funcionarios, mesas provinciales de planeación, mesas por temas específicos y participación a través de la web.</p>	

### Concurso de Iniciativas Comunitarias

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Antioquía, Colombia	
PRINCIPAL OPERADOR:	Gobernación de Antioquía	
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	2013	

### Concurso de Iniciativas Comunitarias

ACTORES QUE PARTICIPAN:

Sociedad Civil

PERIODICIDAD: Anual

OPERACIÓN Y OBJETIVO:

Para las Organizaciones Comunales, Sociales y Comunitarias de Antioquia a través de la Segunda Convocatoria del Concurso Iniciativas Comunitarias 2014, apuesta para visibilizar, reconocer y fortalecer los procesos de las organizaciones en los diferentes municipios del departamento.

Las organizaciones interesadas en participar deben presentar Iniciativas de innovación social que garanticen el bienestar de sus comunidades.

### ¿Quién se le mide?

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:

Antioquia, Colombia

PRINCIPAL OPERADOR:

Gobernación de Antioquia

FECHA DE INICIO / TIEMPO:

2014

ACTORES QUE PARTICIPAN:

Sociedad Civil/Académicos

PERIODICIDAD: Anual

OPERACIÓN Y OBJETIVO:

Este es el concurso con el que Antioquia la más educada busca ideas creativas para resolver muchos problemas en el departamento.

### Red Antioquia

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:

Antioquia, Colombia

PRINCIPAL OPERADOR:

Gobernación de Antioquia y Universidad de Antioquia

FECHA DE INICIO / TIEMPO:

Junio de 2013

ACTORES QUE PARTICIPAN:

Sociedad Civil

PERIODICIDAD: Continua Indefinida

OPERACIÓN Y OBJETIVO:

La Red Antioquia es la unión de actores comprometidos con la participación y el desarrollo de su localidad y región, vinculados a procesos de comunicación en el departamento.

### Foro para el Plan de Desarrollo

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Valle del Cauca, Colombia	
PRINCIPAL OPERADOR:	Secretaría de Planeación Departamental	
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	2013	
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Sociedad Civil	
PERIODICIDAD: Continua Indefinida		
OPERACIÓN Y OBJETIVO: Debata con otros ciudadanos la gestión adelantada por la Secretaría de Planeación Departamental.		

### Estrategia de socialización y participación ciudadana en Atlántico 2020

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Atlántico, Colombia	
PRINCIPAL OPERADOR:	Secretaría de Planeación Departamental	
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	2010	
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Sociedad Civil	
PERIODICIDAD: Cada Administración		
OPERACIÓN Y OBJETIVO: Identificar los principales fenómenos (factores de cambio) que determinan el desarrollo futuro del departamento y explorar tendencias, modelos, ideas y estrategias innovadoras en cada una de las dimensiones. – Participación en los talleres y mesas de trabajo – Divulgación de la programación y socialización de los avances, resultados y propuestas a través de página Web y medios de comunicación.		

### Asistencia Técnica para la realización de la consulta ciudadana para formular políticas públicas de juventud

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Bolívar, Colombia	
PRINCIPAL OPERADOR:	Gestión Social	
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	20 diciembre de 2012	
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Gubernamentales	
PERIODICIDAD: Cada Administración		

Asistencia Técnica para la realización de la consulta ciudadana para formular políticas públicas de juventud

OPERACIÓN Y OBJETIVO:

Socialización del Plan de Desarrollo

Capacitación de 50 jóvenes líderes para el ejercicio de la ciudadanía y la organización

PAÍS, ESTADO, REGIÓN: Bolívar, Colombia

PRINCIPAL OPERADOR: Gestión Social

FECHA DE INICIO / TIEMPO: 20 diciembre de 2012

ACTORES QUE PARTICIPAN: Gubernamentales/Sociedad Civil

PERIODICIDAD: Cada Administración

OPERACIÓN Y OBJETIVO:

Socialización del Plan de Desarrollo

Plan de Desarrollo Departamental

PAÍS, ESTADO, REGIÓN: Bolívar, Colombia

PRINCIPAL OPERADOR: Departamento de Planeación

FECHA DE INICIO / TIEMPO: 17 julio de 2012

ACTORES QUE PARTICIPAN: Gubernamentales/Sociedad Civil

PERIODICIDAD: Cada Administración

OPERACIÓN Y OBJETIVO:

Socialización del Plan de Desarrollo

Definición de Competencias y funciones de la localidad

PAÍS, ESTADO, REGIÓN: Bogotá, Colombia

PRINCIPAL OPERADOR: Secretaría Distrital de Gobierno

FECHA DE INICIO / TIEMPO: 2012

### Definición de Competencias y funciones de la localidad

ACTORES QUE PARTICIPAN:	Gubernamentales
PERIODICIDAD: Única	
OPERACIÓN Y OBJETIVO:	
Se proyectó efectuar un primer trabajo de revisión de las competencias locales y distritales, a fin de determinar cuales le son propias a cada nivel.	
Esto permitió hacer una primera identificación, con cada uno de los sectores, acerca de cuáles debieran ser las competencias propias del nivel central y cuáles correspondían a las localidades.	

### Adopción de un modelo de planeación y participación local

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Bogotá, Colombia
PRINCIPAL OPERADOR:	Secretaría Distrital de Gobierno
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	2012
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Gubernamentales
PERIODICIDAD: Única	
OPERACIÓN Y OBJETIVO:	
Conformar una mesa de trabajo institucional para establecer los primeros elementos y ruta metodológica para abordar la formulación del estatuto de planeación para el Distrito Capital y sus veinte Localidades.	

### Organización del gobierno zonal

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Bogotá, Colombia
PRINCIPAL OPERADOR:	Secretaría Distrital de Gobierno
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	2012
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Gubernamentales
PERIODICIDAD: Única	

### Organización del gobierno zonal

#### OPERACIÓN Y OBJETIVO:

Se conformaron grupos de trabajo para iniciar un ejercicio "piloto", los cuales vienen teniendo diferentes desarrollos tanto metodológicos como operativos y de participación.

Impulsando la capacidad de decisión directa de la ciudadanía sobre los asuntos de la ciudad, fortaleciendo sus capacidades y reconociendo la existencia de nuevas ciudadanías o de escenarios aún poco visibilizados en la agenda pública, temas que indudablemente redundaran en el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática local y en las respuestas eficaces de las entidades y gobiernos locales.

### Coordinación del Programa de mantenimiento de la malla vial local

PAÍS, ESTADO, REGIÓN: Bogotá, Colombia

PRINCIPAL OPERADOR: Secretaría Distrital de Gobierno

FECHA DE INICIO / TIEMPO: 2012

ACTORES QUE PARTICIPAN: Gubernamentales/Sociedad Civil

PERIODICIDAD: Única

#### OPERACIÓN Y OBJETIVO:

De acuerdo al cronograma de ejecución de cabildos ciudadanos la ciudadanía priorizó por consenso las vías a intervenir, para las labores de mantenimiento, rehabilitación y construcción.

### Foro Iberoamericano sobre Participación Ciudadana

PAÍS, ESTADO, REGIÓN: Provincias de San José, Alajuela y Cartago, Costa Rica

PRINCIPAL OPERADOR: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

FECHA DE INICIO / TIEMPO: 2011

ACTORES QUE PARTICIPAN: Gubernamentales

PERIODICIDAD: Única

#### OPERACIÓN Y OBJETIVO:

Se trabaja conjuntamente en acciones para promover una mayor actuación de la ciudadanía en la esfera de lo público, fomentando los valores y prácticas que favorezcan la creación de nuevas formas de relacionarse las autoridades de Gobierno con la sociedad, impulsando mecanismos de diálogo y comunicación.

### Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD)

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Itapúa, Paraguay	
PRINCIPAL OPERADOR:	Secretaría de Planificación	
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	2013	
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Gubernamentales/Políticos	
PERIODICIDAD: Cada Administración		
OPERACIÓN Y OBJETIVO:		
Impulsar proyectos conjuntos para el desarrollo social y económico que contribuyan a un abordaje integral de lucha contra la pobreza y la mejora de otros indicadores. La gobernabilidad democrática es uno de los campos de cooperación más importantes.		

### Capacitación Mensual a Funcionarios

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Itapúa, Paraguay	
PRINCIPAL OPERADOR:	Departamento de Recursos Humanos	
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	Julio de 2014	
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Gubernamentales/Políticos	
PERIODICIDAD: Continua Indefinida		
OPERACIÓN Y OBJETIVO:		
La Gobernación de Itapúa a través del Departamento de Recursos Humanos, en coordinación con la Asesoría Integral de Buen Gobierno apuntando a la constante superación de sus Funcionarios, ha realizado en la fecha un Módulo más del Ciclo de Capacitaciones dirigidas a los mismos, a fin de que desarrollen actitudes que optimice la calidad de vida de los mismos, el trabajo en equipo y el servicio a la ciudadanía.		

### Presupuesto Participativo

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Montevideo, Uruguay	
PRINCIPAL OPERADOR:	Intendencia Montevideo / Ciudadanos	
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	1990	
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Gubernamentales/Sociedad Civil	
PERIODICIDAD: Anual		

### Presupuesto Participativo

#### OPERACIÓN Y OBJETIVO:

El PP contribuye a hacer más eficaces las acciones de la Intendencia, ya que se definen y organizan intervenciones en función de las necesidades. Esto permite un uso democrático de los recursos municipales.

Su sentido está ligado a las metas democratizadoras del gobierno departamental.

### Proyectos Participativos

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Canelones, Uruguay	
PRINCIPAL OPERADOR:	Gestión de Gobierno	
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	2010	
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Gubernamentales/Sociedad Civil	
PERIODICIDAD:	Continua Indefinida	

#### OPERACIÓN Y OBJETIVO:

Se pretende iniciar un camino paulatino y progresivo de transferencia de la toma de decisiones sobre las políticas públicas desde el ámbito central al local, mejorando la capacidad de "cercanía" de la Administración con los vecinos y potenciar el trabajo de los actores locales en su permanente articulación entre la estructura central de la comuna y los vecinos.

### Juntas locales

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Canelones, Uruguay	
PRINCIPAL OPERADOR:	Gestión de Gobierno	
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	-	
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Gubernamentales/Sociedad Civil	
PERIODICIDAD:	Continua Indefinida	

#### OPERACIÓN Y OBJETIVO:

Mejorar la atención a los ciudadanos por medio de una estructura que rompa los compartimentos estancos de la estructura actual y permita la transversalización de las funciones.

### Comisiones Vecinales

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Salto, Uruguay	
PRINCIPAL OPERADOR:	Intendencia de Salto	

### Comisiones Vecinales

FECHA DE INICIO / TIEMPO:	-
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Sociedad Civil
PERIODICIDAD: Continua Indefinida	
<b>OPERACIÓN Y OBJETIVO:</b> El trabajo con Comisiones Vecinales tiene por finalidad promover la participación democrática de los vecinos en la identificación de sus necesidades, la toma de decisiones y la búsqueda de soluciones a las mismas. Fortalecimiento de las bases o sea de las Comisiones vecinales a través de reuniones con cada una de ellas.	

### Presupuesto Participativo

PAÍS, ESTADO, REGIÓN:	Salto, Uruguay
PRINCIPAL OPERADOR:	Intendencia de Salto
FECHA DE INICIO / TIEMPO:	-
ACTORES QUE PARTICIPAN:	Sociedad Civil
PERIODICIDAD: Anual	
<b>OPERACIÓN Y OBJETIVO:</b> El Presupuesto Participativo se concibe como un instrumento privilegiado de formación y acción ciudadana, teniendo como objetivo impulsar la autogestión y organización de los vecinos en la búsqueda democrática de soluciones a sus necesidades e inquietudes, mediante la ejecución de proyectos zonales. Los proyectos financiados en el marco del Presupuesto Participativo abordan aspectos recreativos, culturales, socio-educativos, ambientales y sanitarios.	

## SISTEMAS DE MONITOREO LOCAL PREMIO GOBIERNO Y GESTIÓN LOCAL

Sistemas de Monitoreo Local Premio Gobierno y Gestión Local					
Año	Municipio	Estado	Buena Práctica	Participativo	Interno o Público
2001	Aguascalientes	Aguascalientes	Sistema de Información municipal, SIMA	No participativo	Público
2001	Jesús María	Aguascalientes	Sistema de medición y evaluación de la gestión municipal	No participativo	Interno
2001	Juárez	Chihuahua	Instituto Municipal de investigación y planeación	Participativo	Interno
2001	Mexicali	Baja California	Planeación Estratégica Participativa	Participativo	Interno
2001	Pachuca de Soto	Hidalgo	Sistema de medición del desempeño	No participativo	Interno
2001	Toluca	México	Seguimiento y Evaluación Municipal	No participativo	Interno
2002	Celaya	Guanajuato	Administración por resultados	No participativo	Interno
2002	Centro	Tabasco	Programa de evaluación municipal	No participativo	Interno
2002	Cuautepec de Hinojosa	Hidalgo	Subcomités territoriales de planeación	Participativo	Interno
2002	Guadalajara	Jalisco	Sistema de Planeación para el Municipio de Guadalajara	No participativo	Público
2002	Río Verde	San Luis Potosí	Innovación en la gestión municipal	Participativo	Público
2002	Tlanepantla de Baz	México	Evaluación del desempeño de la gestión pública municipal	Participativo	Interno
2003	Acapulco de Juárez	Guerrero	Indicadores de gestión	No participativo	Interno
2003	Monterrey	Nuevo León	Sistema de Indicadores Operativos y de Gestión	No participativo	Público
2003	Reynosa	Tamaulipas	Sistema de información y evaluación del Plan (SIEP)	No participativo	Interno
2004	Puebla	Puebla	Sistema de evaluación de programas de trabajo	No participativo	Interno
2004	Reynosa	Tamaulipas	Sistema de información y evaluación del Plan (SIEP)	No participativo	Interno
2004	Toluca	México	Sistema integral de evaluación de la gestión municipal	No participativo	Interno
2005	Ecatepec de Morelos	México	Sistema de gestión estratégica municipal	No participativo	Interno
2005	Tlanguistenco	México	Implementación, evaluación y seguimiento de las metas del plan de desarrollo municipal de Tlanguistenco	No participativo	Interno
2006	Matamoros	Tamaulipas	Sistema Integral de Gestión Municipal (SIGM)	No participativo	Interno
2006	San Luis Potosí	San Luis Potosí	Coordinación de investigación y análisis de políticas públicas municipales	No participativo	Interno
2007	Calvillo	Aguascalientes	control de gestión del plan municipal de desarrollo	No participativo	Público

Sistemas de Monitoreo Local Premio Gobierno y Gestión Local

2007	Ensenada	Baja California	Sistema de indicadores de desempeño y desarrollo municipal (SIDEMUN)	No participativo	Interno
2007	Matamoros	Tamaulipas	Sistema integral de gestión municipal	No participativo	Interno
2008	Chihuahua	Chihuahua	Sistema de indicadores de gestión municipal administrativa SIGMA	No participativo	Público
2008	Guadalajara	Jalisco	Sistema de control y evaluación de la gestión	No participativo	Público
2008	Guadalajara	Jalisco	Elaboración y seguimiento del Programa Operativo Anual Municipal	No participativo	Público
2008	Naucalpan de Juárez	México	Programa Integral de Seguimiento de indicadores de gestión municipal (PISIGM)	No participativo	Público
2008	Salamanca	Guanajuato	Sistema municipal de Evaluación al desempeño	Participativo	Interno
2009	Guadalajara	Jalisco	Programa Operativo Anual del Municipio de Guadalajara	No participativo	Interno
2009	Veracruz	Veracruz	Sistema de Planeación y Evaluación del Ayuntamiento de Veracruz (SIPEAVER)	No participativo	Público
2010	Puebla	Puebla	Sistema de evaluación del desempeño municipal (SEDEM)	No participativo	Interno
2011	Comitán de Domínguez	Chiapas	Instituto Municipal de Planeación de Comitán de Domínguez	Participativo	Interno
2012	Toluca	México	Sistema Municipal de Información, planeación, programación y evaluación de Toluca SIPPE	No participativo	Interno



Con autorización del CESJAL, el formato de este documento se homologó de acuerdo con los criterios de estilo institucional de SUBSEPLAN definidos para esta colección. El texto y los contenidos se mantienen como fueron entregados por su(s) autor(es).



PLANEACIÓN  
ADMINISTRACIÓN  
Y FINANZAS

Subsecretaría  
de planeación  
y evaluación

---

Subsecretaría de Planeación y Evaluación  
Secretaría de Planeación, Administración y Finanzas  
Gobierno del Estado de Jalisco  
Magisterio 1499, primer piso, colonia Miraflores C.P. 44270  
Guadalajara, Jalisco, México.  
<http://seplan.app.jalisco.gob.mx/biblioteca>





PLANEACIÓN  
ADMINISTRACIÓN  
Y FINANZAS

Subsecretaría  
de planeación  
y evaluación

