

DOCUMENTO DE TRABAJO N°173  
NOVIEMBRE 2018

## Contribuciones para una estrategia de monitoreo y evaluación del III Plan de Acción Nacional en Gobierno Abierto

NATALIA AQUILINO  
EMILIANO ARENA

## Índice

<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>6</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>7</b>
<b>Presentación</b> .....	<b>8</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Monitoreo y evaluación de políticas. Definiciones conceptuales.</b> .....	<b>10</b>
Tipos de evaluación.....	10
M&E participativos.....	11
Comparación entre M&E convencionales y participativos.....	11
<b>2. El III Plan de Acción de Argentina en Gobierno Abierto.</b> .....	<b>12</b>
Contexto .....	12
El Plan.....	13
Los compromisos .....	14
<b>3. Los actores de la política de Gobierno Abierto</b> .....	<b>15</b>
Secretaría de Gobierno de Modernización .....	15
Mesa Nacional de Gobierno Abierto.....	16
Organizaciones de la Sociedad Civil.....	17
<b>4. Estrategia de M&amp;E del III Plan Nacional de Acción de Gobierno Abierto</b> .....	<b>18</b>
Teoría de Cambio.....	18
Alcance de la estrategia de M&E .....	19
Gobernabilidad de la estrategia de M&E.....	20
Estrategia de monitoreo .....	20
Estrategia de evaluación .....	21
<b>5. Actualización y reportes</b> .....	<b>25</b>
Actualización de datos .....	25
Reportes.....	25
<b>6. Usuarios y socialización de la información</b> .....	<b>25</b>
Usuarios primarios y secundarios .....	25
<b>Bibliografía</b> .....	<b>26</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>28</b>
<b>Acerca de los autores</b> .....	<b>38</b>

## **Índice de cuadros y gráficos**

<b>Cuadro 1. Comparación entre evaluación convencional y evaluación participativa.....</b>	<b>11</b>
<b>Esquema 1. Organigrama de la Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto. ....</b>	<b>16</b>
<b>Esquema 2. Mesa Nacional de Gobierno Abierto.....</b>	<b>17</b>
<b>Esquema 3. Teoría de Cambio del III Plan Nacional de Acción de Gobierno Abierto .....</b>	<b>19</b>
<b>Cuadro 2. Categorías del monitoreo del III Plan Nacional de Acción de Gobierno Abierto ...</b>	<b>21</b>
<b>Esquema 4. Pasos del COR.....</b>	<b>23</b>
<b>Esquema 5. Estrategia de evaluación, Evaluabilidad, Reporte Colaborativo de Resultados y Cambio Más Significativo.....</b>	<b>24</b>

## Resumen ejecutivo

El Gobierno Abierto se basa en tres pilares centrales: **transparencia, participación y colaboración**. La transparencia se vincula con el acceso a la información pública y la rendición de cuentas por parte del gobierno. La participación, es una herramienta para mejorar la eficacia y la calidad de las decisiones de gobierno porque permite acceder a información y conocimientos que posee la sociedad. La colaboración refiere a la cooperación entre distintas jurisdicciones y niveles de gobierno así como con la sociedad civil y la ciudadanía en general.

La Alianza para el Gobierno Abierto ([\*OGP – Open Government Partnership\*](#)), es una iniciativa multilateral voluntaria que promueve el trabajo colaborativo entre Estado y Organizaciones de la Sociedad Civil. Su objetivo es lograr que los gobiernos sean más transparentes, participativos y encuentren nuevas formas de crear políticas públicas con los ciudadanos.

La política de Gobierno Abierto en Argentina es parte de los 8 objetivos y 100 prioridades fijadas por el Estado Nacional en 2016. Contribuye con el objetivo de modernizar el Estado y con la prioridad de contar con una Estrategia Nacional de Gobierno Abierto.

El III Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto 2017-2019 es producto de la construcción colectiva entre Estado y Sociedad Civil. El Plan cuenta con 44 compromisos, 33 de nivel nacional y 11 de gobiernos sub-nacionales ordenados en cinco ejes: Transparencia, Rendición de Cuentas, Participación, Innovación y Subnacionales. En su elaboración participaron 28 organismos de los tres poderes del Estado y 54 organizaciones de la sociedad civil.

Además de su rol en la co-creación, **las organizaciones de la sociedad civil que abogan por el gobierno abierto, tienen un rol en el seguimiento y valoración de los resultados que se logran**. La estrategia de M&E que se propone tiene como misión responder a cuatro preguntas:

- i) ¿De qué manera la implementación de los compromisos del III Plan de Acción contribuyen al cumplimiento de objetivos y prioridades de gobierno?
- ii) ¿De qué manera el cumplimiento del III Plan de Acción contribuye al logro de los objetivos generales y específicos de la Estrategia Nacional de Gobierno Abierto?
- iii) ¿Cómo se valora la calidad de la deliberación en la implementación de los compromisos?
- iv) ¿Se están cumpliendo los objetivos y compromisos asumidos con los distintos actores?

Para responder a estas preguntas, la estrategia de monitoreo se concentrará en el desempeño del III Plan, recopilando información sobre hitos y compromisos de manera trimestral y la estrategia de evaluación, se ocupará de valorar los resultados en términos de participación y efectividad.

La implementación de la estrategia permitirá contribuir la toma de decisiones fundamentada en evidencias, la inducción de acciones correctivas cuando sea necesario, la rendición de cuentas y el aprendizaje de los socios en la co-creación de políticas públicas.

## **Agradecimientos**

Los autores agradecen a María Emilia Berazategui y Karina Kalpschtrej (Poder Ciudadano) y a Mercedes de los Santos (Directorio Legislativo) por la revisión y los comentarios vertidos a la versión previa a este documento y a Tamara Laznik y Ana Dutari (Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia).

A María Laffaire, Agustina Suaya, Mariángeles Gutierrez Bode, Juan Scolari y Emanuel López Mendez por revisar, sugerir, comentar y alentar este documento.

## **Presentación**

Este documento se enmarca en un proyecto de investigación desarrollado por el Programa de Monitoreo y Evaluación de CIPPEC en el marco de la Mesa Nacional de Gobierno Abierto. Además contó con la participación y revisión de las Organizaciones de la Sociedad Civil que componen dicha mesa: Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (ACIJ), Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Igualdad y el Crecimiento (CIPPEC), Directorio Legislativo y Poder Ciudadano. El documento tiene como objetivo general proponer una estrategia de monitoreo y evaluación del III Plan Nacional de Acción de Gobierno Abierto y contó con financiamiento de *Tides Center* y *Open Government Partnership*.

## Introducción

El presente documento propone una estrategia participativa de monitoreo y evaluación<sup>1</sup> del III Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto (2017-2019)<sup>2</sup>. La implementación de la estrategia permitirá a las organizaciones de la sociedad civil en general y a las que participan de la Mesa Nacional de Gobierno Abierto en particular, asegurar la toma de decisiones fundamentada en evidencias, la inducción de acciones correctivas cuando sea necesario, la rendición de cuentas y el aprendizaje de los socios en la co-creación de políticas públicas.

La estrategia de monitoreo y evaluación participativa contiene cinco componentes indispensables para ponerla en marcha: i) definiciones conceptuales de monitoreo y evaluación; ii) descripción del III Plan; iii) descripción de los actores que intervienen en la política pública de gobierno abierto; iv) descripción de la propuesta de monitoreo y evaluación participativa; y v) los usuarios (de la información que esta estrategia produzca) y la socialización de resultados.

La definición conceptual del monitoreo y la evaluación es un capítulo central de este documento. Su objetivo es facilitar el uso de un lenguaje común respecto de las distintas metodologías y herramientas para realizar un seguimiento y evaluación participativos del III Plan Nacional de Acción de Gobierno Abierto.

La descripción de la política retoma la información detallada en el documento “Plan Nacional de Acción de Gobierno Abierto” elaborado por la Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto. En esta sección se establece el contexto en que se desarrolla la política de gobierno abierto en términos generales, para luego centrarse en el III Plan de Acción.

La identificación de los actores involucrados consiste en comprender cuáles son aquellos individuos o colectivos con capacidad para incidir de manera positiva o negativa en el proceso de implementación del plan. Esta definición es siempre dinámica y cambiante, ya que puede variar a lo largo del proceso de implementación. En los apartados de esta sección se describen a cada uno de los actores considerados relevantes en la implementación de esta política. Se tomó como fuente el borrador del Reglamento Operativo de la Mesa Nacional de Gobierno Abierto.

La descripción de la estrategia; en primer lugar reconstruye, a partir de la lectura de los documentos del plan, una posible teoría de cambio que será un componente crítico para su diseño. La teoría de cambio permitirá ordenar el alcance del monitoreo y la evaluación. El segundo apartado de esta sección está dedicado a plantear el alcance de la estrategia. El tercer apartado, se ocupa de la gobernabilidad de la estrategia. En los últimos dos apartados se desarrollan las estrategias de monitoreo y evaluación.

Finalmente, la socialización de resultados implica dar a conocer los elementos reunidos de manera que satisfaga dos principios que guían la estrategia: la transparencia y la rendición de cuentas. En ésta última sección, se describen los usuarios y usos posibles de la información que se producirá.

---

<sup>1</sup>Este documento fue elaborado antes de la publicación del Decreto 802/2018 del 5 de septiembre del corriente año, donde se reforma la Ley de Ministerios afectando algunas agencias sobre las que trata este trabajo, especialmente con la disolución del Ministerio de Modernización y la creación en su reemplazo de la Secretaría de Gobierno de Modernización (ver <https://goo.gl/2kF2zm>). Por esta razón, el documento fue actualizado en noviembre de 2018.

<sup>2</sup>Cabe señalar que el III Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto comenzó a implementarse en julio de 2017.

## 1. Monitoreo y evaluación de políticas. Definiciones conceptuales.

El punto de partida de la estrategia de monitoreo y evaluación (M&E) es construir un acuerdo sobre las definiciones de estos procesos.

En este sentido, el monitoreo (o seguimiento)<sup>3</sup> es la medición de la actividad a realizar entre el diseño de la intervención y la evaluación final. El monitoreo consiste en la recolección y el seguimiento de información de manera continua durante la intervención para informar los procesos de implementación (Jacobs, Barnett, & Ponsford, 2010).

La evaluación, es entendida como una actividad programada de procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de la información para comparar una actividad, proyecto o programa respecto de parámetros y valores previamente definidos (Nirenberg, 2010).

El objetivo último del monitoreo y evaluación de actividades y programas es el aprendizaje de la experiencia, la mejora del servicio provisto, la información para la planificación y asignación de recursos y la rendición de cuentas para con los actores de la sociedad civil y la ciudadanía (World Bank, 2004). El monitoreo a diferencia de la evaluación, no necesariamente implica formular un juicio valorativo sobre la política que se monitorea, en cambio esto es una condición fundamental de la evaluación.

### Tipos de evaluación

Dentro del ámbito de la evaluación hay múltiples tipos de evaluación y metodologías, dependiendo del tipo de actividad a evaluar y la información disponible.

La primera gran distinción de los tipos de evaluación es entre la utilización de metodologías cualitativas o cuantitativas. Las metodologías cualitativas pueden involucrar entrevistas a los actores relevantes de la intervención, valoraciones por parte de los beneficiarios de la actividad, o descripción analítica de un proceso particular. Las metodologías cuantitativas involucran indicadores, en general numéricos, para aproximar la medición de los diferentes componentes de una actividad.

Por otro lado, las evaluaciones pueden clasificarse según el momento en que se realiza la evaluación, esta puede ser:

- **Evaluación ex-ante:** se realiza antes de la intervención y el análisis puede centrarse tanto en el diseño en la viabilidad política y en la capacidad institucional para alcanzar los objetivos esperados por parte del programa o proyecto.
- **Evaluación ex-dure** (concurrente): se realiza durante la implementación del plan, analiza diseño, ejecución y efectos y determina si hay variación entre lo programado y lo ejecutado, es decir si los procesos operativos contribuyen a los objetivos de la política o programa.
- **Evaluación ex-post:** se realiza una vez finalizada la intervención pública y considera en qué medida se alcanzaron los resultados, cuáles fueron estos resultados y/o cuál fue su impacto.

Nirenberg, agrega un tiempo anterior a la evaluación ex - ante, la evaluación diagnóstica. La finalidad de este tipo de evaluación es brindar un conocimiento más profundo sobre las problemáticas que serán foco del programa o proyecto (Nirenberg, 2010). Finalmente, en cuanto a la temporalidad, cabe señalar que el monitoreo es siempre ex-dure.

---

<sup>3</sup> Se usarán ambos términos indistintamente.



## M&E participativos

El M&E participativos se enmarcan en una concepción de las políticas públicas que considera indispensable la incorporación de los actores interesados en los distintos eslabones de la cadena de producción de una política pública.

**La mirada participativa sobre las políticas públicas no implica plantear solamente una discusión metodológica sino que en realidad entraña una discusión técnico-política sobre cómo incluir los distintos actores que intervienen en el diseño e implementación de la política.**

El enfoque participativo<sup>4</sup> puede implementarse con diferentes objetivos y de éstos dependerá las herramientas a utilizarse para implementarlo. Olga Niremberg (2010) agrupa estos objetivos en tres grupos: I) Éticos, II) Epistemológicos y III) Pragmáticos o de eficacia. Algunos de los principales objetivos son:

- **Éticos:** por el tipo de intervención o actividad puede haber un interés especial en asegurar a un grupo el derecho de participación y opinión sobre aspectos que lo afecten.
- **Epistemológicos:** los actores involucrados o afectados por la intervención o acción a realizar se convierten en participantes activos de los procesos de monitoreo y/o evaluación (Hilhorst & Guijt, 2006).
- **Pragmáticos o de eficacia:** hacen foco en la identificación de problemas en la implementación, en las causalidades y resultados de las políticas públicas. Asimismo, al involucrar a los distintos actores en el proceso de evaluación, es posible que se genere un compromiso mayor con el programa, las actividades y sus resultados.

## Comparación entre M&E convencionales y participativos

Campilan (2000) indica que la evaluación participativa se distingue de la convencional en las siguientes cinco maneras:

**Cuadro 1. Comparación entre evaluación convencional y evaluación participativa**

Características	Énfasis	
	Evaluación convencional	Evaluación participativa
¿Por qué evaluar?	Rendición de cuentas, transparencia	Programa de aprendizaje
¿Quién evalúa?	Grupos externos	Principalmente grupos internos
¿Cómo evaluar?	Métodos cuantitativos predeterminados y estructurados	Métodos cualitativos y cuantitativos semiestructurados y adaptativos
¿Qué evaluar?	Criterios definidos externamente, centrándose principalmente en los resultados del programa	Criterios discutidos y negociados, centrándose en los procesos y resultados del programa
¿Para quién se realiza la investigación?	Gestores del programa, donantes, grupos de políticas	Grupos de actores interesados

Fuente: Campilan, D. Participatory Evaluation of Participatory Research. 2000, pág. 44.

---

<sup>4</sup> En los **anexos 1 y 2** se sistematizan algunos modelos y técnicas de evaluación participativa.

La literatura menciona diferentes tipos de evaluaciones participativas: auto evaluación, seguimiento participativo, seguimiento ciudadano o comunitario, evaluación democrática, evaluación para el empoderamiento, el cambio más significativo, entre otras. Hay algunas características comunes a todas las estrategias de seguimiento y evaluación participativas.

Aguilar Idáñez (2011), sistematiza algunas características comunes que existen en la literatura respecto de las evaluaciones participativas, entre ellas se pueden mencionar:

- Es un servicio de información para la comunidad sobre una política pública.
- Reconocen la pluralidad de valores e ideas alrededor de la política pública, y toma en cuenta las opiniones y las interpretaciones de los actores intervinientes.
- El evaluador es un coordinador del proceso evaluativo. Evalúan los actores interesados.
- El punto de partida son los intereses e inquietudes de los actores involucrados.
- Uno de sus objetivos más importantes es el aprendizaje colectivo.

**En este sentido, la evaluación participativa convoca a los actores participantes de la política pública a construir sus propios conocimientos sobre la misma.**

## **2. El III Plan de Acción de Argentina en Gobierno Abierto.**

### **Contexto**

La noción de Gobierno Abierto se basa en tres pilares: la transparencia, la participación y la colaboración. La transparencia aquí se vincula con el acceso a la información pública y la rendición de cuentas por parte del gobierno. En este sentido, se hace hincapié en que las agencias estatales deben valerse de las nuevas tecnologías para poner en línea información que sea accesible a la ciudadanía. La participación, es considerada como una herramienta para mejorar la eficacia y la calidad de las decisiones de gobierno, ya que permite que éste obtenga, a partir de dispositivos de participación ciudadana, información y conocimientos que posee la sociedad. La colaboración refiere a la cooperación entre distintas jurisdicciones y niveles de gobierno así como también con la sociedad civil y la ciudadanía en general.

La Alianza para el Gobierno Abierto ([\*OGP – Open Government Partnership\*](#)), es una iniciativa multilateral voluntaria que promueve el trabajo colaborativo entre Estado y Organizaciones de la Sociedad Civil. Su objetivo es lograr que los gobiernos sean más transparentes, participativos y encuentren nuevas formas de crear políticas públicas con los ciudadanos.

En el mes de noviembre de 2012, el Estado argentino manifestó la convicción de trabajar junto con OGP en la coordinación de acciones con aquellos países que comparten los principios de Gobierno Abierto. A partir de esto, el Gobierno Nacional juntamente con actores multisectoriales elaboró en 2013 el primer Plan de Acción de la República Argentina. Este Plan se sustentó en un proceso de consultas presenciales, realizado en forma colaborativa y horizontal en consonancia con los principios de Gobierno Abierto.

La tarea se llevó a cabo en el marco del Grupo de Trabajo de Gobierno Abierto de la Agenda Digital Argentina, de la cual participaron organismos del Estado, Universidades, OSC y grupos de interés involucrados en la temática. Para la elaboración de dicho Plan, se habilitó también un foro virtual que permitió una participación abierta y federal. Allí se produjeron intercambios de experiencias, trazados de líneas y planes de trabajo, con el propósito de que estos sean recogidos en la producción de acciones y políticas públicas específicas.

El Plan de Acción Nacional es un documento base donde los Gobiernos, a través del Poder Ejecutivo Nacional, se comprometen a realizar acciones en pos de un Gobierno Abierto por un período de dos años.

La participación ciudadana es un elemento fundamental en su elaboración. De esta forma, la co-creación entre Estado y la sociedad civil es el mecanismo esencial para consensuar los compromisos que asumirá el gobierno. Uno de los canales en los cuales se hace operativa la participación ciudadana, es la Mesa Nacional de Gobierno Abierto desde donde se coordina la implementación de la agenda nacional de gobierno abierto.

Entre 2015 y 2017 tuvo lugar la implementación del II Plan de Acción elaborado con la participación de organizaciones de la sociedad civil, universidades, representantes de diferentes organismos gubernamentales, y ciudadanos interesados en las diferentes temáticas abordadas. A partir del cambio de gobierno en 2015 y como parte del Plan de Modernización del Estado, la actual Secretaría de Gobierno de Modernización, diseñó mesas de diálogo convocando a todos los ciudadanos a participar desarrollo del III Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto.

El Plan de Gobierno Abierto es una de las estrategias que desarrolla el gobierno nacional para cumplir con el objetivo 7 (modernizar el Estado) y la prioridad 84 (gobierno abierto) que fueron definidas en 2016. La estrategia nacional de gobierno se basa en tres pilares: transparencia, innovación y colaboración. Tiene además como objetivo transformar los modelos tradicionales de gestión pública y la relación entre la ciudadanía y el Estado. Sus objetivos específicos son: crear espacios de interacción entre la Administración y la ciudadanía, mejorar el acceso a la información, alentar la apertura de datos en poder de los organismos y modernizar el funcionamiento del Estado para promover políticas públicas participativas y transparentes y el ejercicio del control ciudadano (Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto, 2017).

## **El Plan**

El III Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto (2017-2019) es producto de un proceso de construcción colectiva entre Estado y Sociedad Civil que comenzó a implementarse en julio de 2017. En la elaboración de los compromisos que contiene el plan participaron 28 organismos de los tres poderes del Estado y 54 organizaciones de la sociedad civil. El Plan cuenta con 44 compromisos, 33 de los cuales corresponden a jurisdicciones nacionales y 11 corresponden a gobiernos sub-nacionales. En este contexto, los compromisos que componen el III Plan de Acción, se ordenan en cinco ejes:

1. Transparencia
2. Rendición de Cuentas
3. Participación
4. Innovación
5. Subnacionales

El eje de transparencia reúne compromisos vinculados a la apertura y publicación de datos, en la construcción de sistemas de información e implementación de mecanismos de prevención de conflictos de interés. El de rendición de cuentas, se centra en la construcción de tableros de monitoreo, la elaboración de proyectos de ley y la generación de capacidades para el análisis del presupuesto público. El eje de participación, se enfoca en acciones de capacitación a gobiernos locales, elaboración participativa de planes y construcción de mesas de diálogo. El eje de innovación, contiene tres compromisos, una guía para jóvenes, la incorporación de tecnologías al proceso electoral y la creación de un laboratorio de innovación. Finalmente, el eje sub-nacional, reúne compromisos de las provincias de Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Chaco, Chubut, Córdoba, Corrientes, Jujuy, Mendoza, Neuquén, Salta y Santa Fe.

## Los compromisos

A continuación se detallan los 44 compromisos asumidos según cada eje:

### Transparencia

1. Apertura de información sobre los procesos de selección de magistrados.
2. Apertura de información pública sobre los procesos disciplinarios a magistrados.
3. Segunda etapa del Portal “datos.jus.gov.ar”.
4. Archivos Abiertos en el proceso de cambio hacia un Gobierno Abierto.
5. Acercar el presupuesto al ciudadano: difusión del proyecto de ley de presupuesto y monitoreo de políticas públicas prioritarias.
6. Sistema de información integrada minera.
7. Portal de Datos Productivos.
8. Plataforma sobre cambio climático. Información para la transparencia y la acción.
9. Implementación del Estándar de Datos para las Contrataciones Abiertas (EDCA).
10. Apertura de información sobre equidad de género en ciencia y tecnología para la incidencia en políticas públicas.
11. Apertura de datos del Congreso Nacional.
12. Transparencia y participación en políticas de salud: implementación de mecanismos de prevención de conflictos de interés
13. Profundización en la apertura y transparencia de la información vinculada a las compras y contrataciones de PAMI

### Rendición de cuentas

14. Elaboración de proyecto de ley de financiamiento de los partidos políticos.
15. Monitoreo del Plan Nacional de Acción para la Prevención, Asistencia y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres 2017-2019.
16. Publicación de recomendaciones de auditoría en cárceles argentinas.
17. Fortalecimiento del régimen de declaraciones juradas patrimoniales y de intereses.
18. Publicación proactiva de los informes y auditorías de la Sindicatura General de la Nación.
19. Generación de capacidades en el análisis de las cuentas públicas para actores específicos.
20. Tablero ciudadano de los proyectos prioritarios del Ministerio de Modernización.

### Participación

21. Mejora del mecanismo de Iniciativa Popular.
22. Capacitaciones en prácticas de Gobierno Abierto.
23. Elaboración participativa de un Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades.
24. Promoción de mecanismos de vinculación con la sociedad civil en el ciclo de auditoría.
25. Apertura de espacios de debate y capacitación sobre el proceso electoral en Argentina.
26. Consulta ciudadana para la generación de datos estadísticos sobre educación.
27. Fortalecimiento del espacio de participación ciudadana “Compromiso por la Educación”.
28. Participación ciudadana en el ciclo de las políticas culturales del Programa Casas de la Historia y la Cultura del Bicentenario.
29. Percepciones y representaciones de personas con discapacidad sobre las instituciones prestadoras de servicios.
30. Mesa de Diálogo sobre Políticas de Hábitat.

## **Innovación**

31. Guía Joven.
32. Laboratorio de innovación para organismos garantes de derechos y de control externo.
33. Tecnología y proceso electoral.

## **Sub-nacionales**

34. Promoción y fortalecimiento en políticas de Gobierno Abierto en los municipios de la Provincia (Provincia de Buenos Aires).
35. Observatorio abierto de obras urbanas: rendición de cuentas y participación ciudadana (Ciudad Autónoma de Buenos Aires).
36. Plataforma de vinculación entre organizaciones civiles y el Estado Provincial (Chaco).
37. Fortalecimiento de políticas de Gobierno Abierto: impulsar la participación ciudadana en Chubut (Chubut).
38. Institucionalización de políticas de Gobierno Abierto en la provincia de Córdoba (Córdoba).
39. Red colaborativa entre Organizaciones de la Sociedad Civil y Estado (Corrientes).
40. Ampliación de ecosistema de acceso a la información en los Municipios (Jujuy).
41. Fortalecimiento de las políticas de apertura de datos en Municipios de la Provincia de Mendoza (Mendoza).
42. Plataforma participativa para la protección ciudadana (Neuquén).
43. Elaboración participativa de un proyecto de Ley Provincial de Gobierno Abierto (Salta).
44. Apertura de información del Servicio de Justicia (Santa Fe).

## **3. Los actores de la política de Gobierno Abierto**

La política de gobierno abierto, como se mencionó anteriormente, se sostiene en tres pilares: transparencia, innovación y colaboración y define tres ejes de trabajo: Datos e Información Pública, Innovación Pública y Gobierno Abierto. Estos pilares y ejes requieren de la participación de la ciudadanía y las organizaciones de la sociedad civil.

### **Secretaría de Gobierno de Modernización**

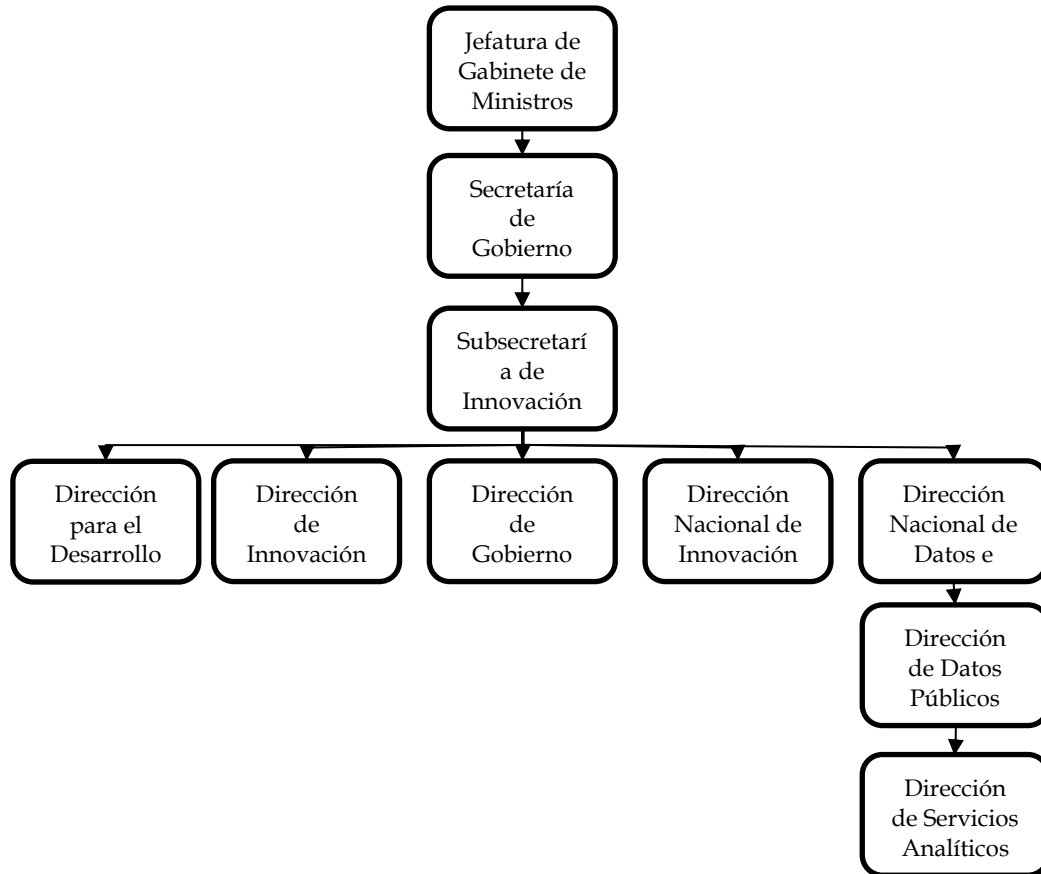
La Secretaría de Gobierno de Modernización es la jurisdicción del Estado Nacional que impulsa y coordina la agenda de Gobierno Abierto. Dentro de este ministerio, la Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto tiene el objetivo de asistir al Ministro en el desarrollo de una estrategia nacional de gobierno abierto, en el marco de la agenda de modernización y transformación del Sector Público Nacional y el de entender en la formulación y seguimiento del Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto, en el marco de la participación en la Alianza para el Gobierno Abierto (Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto, 2018)<sup>5</sup>.

Desde la subsecretaría se diseñan e implementan los Planes de Acción Nacional de Gobierno Abierto y convoca, como espacio de coordinación, a la Mesa Nacional de Gobierno Abierto. En el **Esquema 1** se desarrolla el organigrama de la Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto.

---

<sup>5</sup> Reglamento interno de Funcionamiento de la Mesa Nacional

**Esquema 1. Organigrama de la Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto.**



Fuente: Obtenido el 04/12/2018 de <https://mapadelestado.jefatura.gob.ar/organigramas/jgm.pdf>

### **Mesa Nacional de Gobierno Abierto**

La implementación de esta estrategia es llevada adelante por la Secretaría de Gobierno de Modernización a través de la Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto. En esta área se encuentra la Mesa Nacional de Gobierno Abierto que reúne a representantes de las organizaciones de la sociedad civil y del gobierno que son convocados por dicha Subsecretaría. En este sentido, el reglamento de la mesa establece que dicho espacio está integrado por la Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto, tres áreas de gobierno que el titular de dicha Subsecretaría convoque, y finalmente, cuatro representantes de organizaciones de la sociedad civil, designados por el conjunto de instituciones que componen el Grupo de Trabajo de la Sociedad Civil Argentina de la Alianza para el Gobierno Abierto (OGP Argentina). En este sentido, como se observa en el **Esquema 2**, es factible agrupar en tres grupos los actores que participan de la Mesa Nacional.

## Esquema 2. Mesa Nacional de Gobierno Abierto.



Fuente: Reglamento operativo de la Mesa Nacional de Gobierno Abierto

Actualmente la mesa está conformada por:

- Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto.
- Oficina Anticorrupción.
- Secretaría de Fortalecimiento Institucional.
- Secretaría de Asuntos Políticos e Institucionales.
- Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (ACIJ).
- Centro de Implementación y Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC).
- Directorio Legislativo.
- Poder Ciudadano.

### Organizaciones de la Sociedad Civil

La intervención de la ciudadanía y las organizaciones de la sociedad civil en este tipo de políticas ocupa un lugar central. Tanto para el diseño del plan de acción, como para todo el ciclo de implementación del mismo. Si bien la Mesa Nacional de Gobierno Abierto es un espacio participativo donde confluyen cuatro organizaciones elegidas por el resto de las organizaciones de la sociedad civil, cabe resaltar que un total de 54 OSC participaron de las mesas de discusión del plan de acción.

Asimismo, la heterogeneidad de las instituciones que componen el campo de la sociedad civil como su extensión supone el esfuerzo de pensar una definición del conjunto de organizaciones que participaran de la elección de representantes a la Mesa Nacional. En este sentido, el reglamento de funcionamiento de dicha mesa sostiene que las organizaciones representantes serán designadas por el conjunto de instituciones que componen el Grupo de Trabajo de la Sociedad Civil Argentina de la Alianza para el Gobierno Abierto.

## 4. Estrategia de M&E del III Plan Nacional de Acción de Gobierno Abierto

### Teoría de Cambio (implícita)

La teoría de cambio es una herramienta innovadora para diseñar y evaluar iniciativas de cambio social. Parte de la representación de cómo una organización o iniciativa espera alcanzar resultados y de la identificación de las premisas asumidas (en este caso de manera implícita). Además, muestra visualmente cómo la intervención se espera que funcione y genera una base gráfica de entendimiento común sobre la intervención (Morra Imas & Rist, 2009).

Como punto de partida de la estrategia de M&E, se elaboró una teoría de cambio que articulan, los procesos, productos, resultados, impactos y el cambio esperado por la intervención pública.

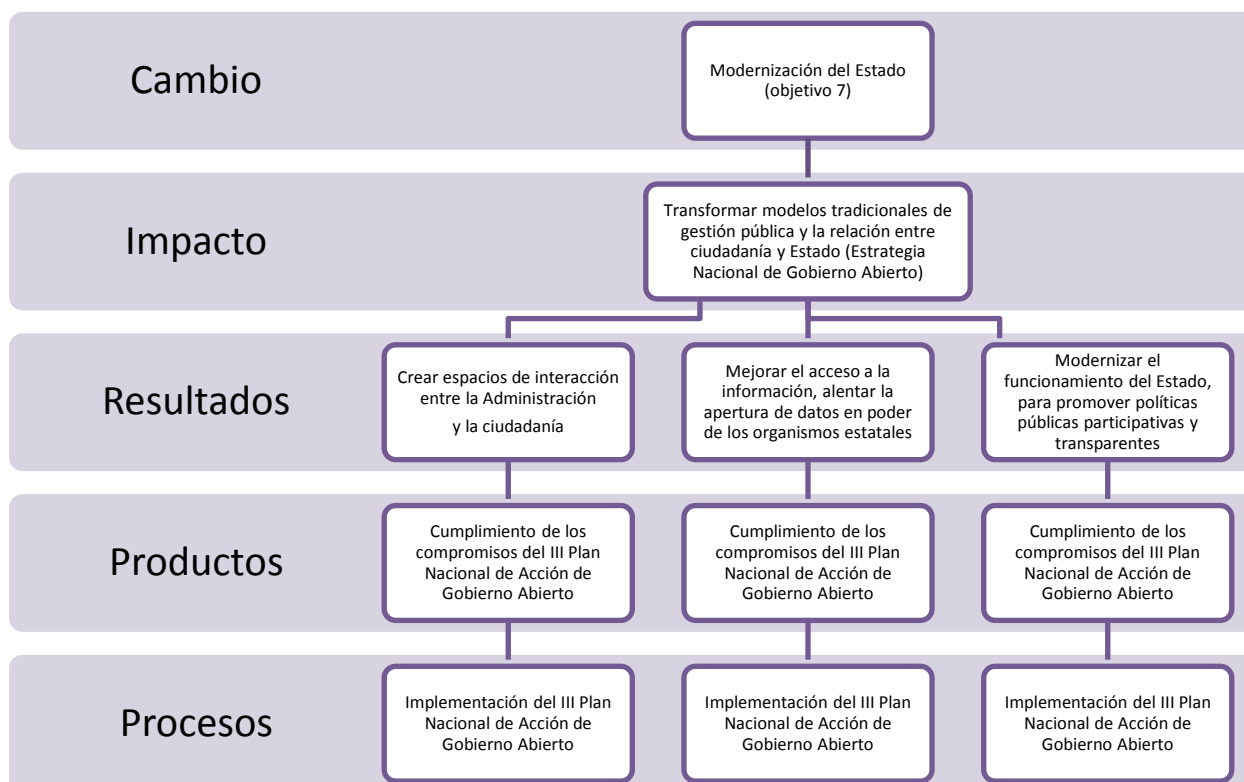
Como se observa en el **Esquema 3**, la Teoría de Cambio fija como horizonte esperado al Objetivo de Gobierno n°7 (Modernizar el Estado)<sup>6</sup>; como impacto al objetivo general de la Estrategia Nacional de Gobierno Abierto; como resultado, los objetivos específicos de esta estrategia, y a nivel de productos y procesos, el cumplimiento de los compromisos y la implementación del III Plan Nacional de Acción de Gobierno Abierto, respectivamente.

---

<sup>6</sup>Sobre los objetivos y prioridades de gobierno: <https://www.casarosada.gob.ar/objetivosdegobierno/>



### Esquema 3. Teoría de Cambio del III Plan Nacional de Acción de Gobierno Abierto



Fuente: CIPPEC, sobre la base del documento del III Plan Nacional de Acción en Gobierno Abierto.

### Alcance de la estrategia de M&E

La estrategia de M&E tendrá como alcance analizar la contribución tanto a los objetivos y prioridades de gobierno del III Plan como a la estrategia nacional, mencionada más arriba. A partir de ello, se establece cuatro aspectos sobre los que se centrará la estrategia.

1. La contribución sobre el objetivo de gobierno n°7 y la prioridad 84. De qué manera la implementación y cumplimiento de los compromisos del III Plan de Acción coadyuvan al cumplimiento de los objetivos y prioridades de gobierno.
2. El efecto sobre la estrategia de gobierno abierto. De qué manera el cumplimiento del III Plan de Acción contribuye al logro de los objetivos generales y específicos de la Estrategia Nacional de Gobierno Abierto.
3. La calidad de la participación. Se busca valorar el grado de conocimiento y percepciones de las OSC sobre la calidad de la deliberación en el cumplimiento de los compromisos.
4. El cumplimiento de los compromisos del plan. Se busca dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos.

La estrategia de M&E es de naturaleza participativa buscando integrar las distintas miradas sobre la ejecución del plan y los efectos en materia de modernización de la gestión pública recurriendo a métodos y herramientas desarrollados en el anexo 1 y 2. Cada uno de los aspectos mencionados anteriormente permitirán una comprensión general de esta política pública posibilitando a la sociedad civil, no solo el ejercicio de su rol de control social, sino también la construcción de instancias de aprendizaje que profundicen el diálogo entre sociedad civil y Estado.

## **Gobernabilidad de la estrategia de M&E**

El monitoreo y la evaluación son funciones fuertemente interrelacionadas, pero no son sinónimos. Ambos implican la recolección, verificación, documentación y sistematización de experiencias facilitando el aprendizaje sobre distintos aspectos de la política o programa a la que se aplica. El M&E son, a su vez, instrumentos de política que forman parte del ecosistema inherente a la toma de decisiones que rodea a las políticas públicas.

En este sentido, cada esfuerzo realizado para la estrategia de monitoreo y evaluación debe ser bien enfocado con el fin de maximizar su utilidad. Esto sólo es posible concibiendo al monitoreo y la evaluación como parte integral de una intervención pública, y no como actividades independientes al desarrollo y ejecución de un proyecto.

Si bien la estrategia propuesta en este documento puede ser implementada tanto desde el gobierno como desde la sociedad civil, se plantea un esquema de gobernabilidad de la estrategia de M&E que tiene como centro a las cuatro organizaciones que integran la Mesa Nacional de Gobierno Abierto para coordinar la implementación con el resto de OSC que son parte de Grupo de Trabajo de la Sociedad Civil Argentina de la Alianza para el Gobierno Abierto (“OGP Argentina”).

Las organizaciones que representan al colectivo OGP Argentina necesitarán coordinar con el resto de las OSC para la recolección, sistematización y análisis de la información que se producirán en las instancias de monitoreo y evaluación. Cabe resaltar, como se mencionó más arriba, el monitoreo y la evaluación son procesos distintos destinados a producir evidencia en las políticas públicas. Por esto motivo las estrategias de uno y otro se presentarán de manera separada y su objetivo será distinto. Mientras el monitoreo se centrará en el cumplimiento de los compromisos del plan y la calidad de la participación. La evaluación buscará responder preguntas respecto a los efectos del plan en el cumplimiento de los objetivos de la Estrategia Nacional de Gobierno Abierto y de los objetivos y prioridades de gobierno referidos a esta temática.

## **Estrategia de monitoreo**

Entendemos como monitoreo un proceso continuo mediante el cual se obtiene, sobre una base regular, retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar los objetivos y resultados propuestos en el marco del Plan. El monitoreo implica entonces la revisión de las acciones emprendidas y su avance en el logro de los resultados deseados.

La estrategia de monitoreo se concentra en:

- i) proveer información a nivel de la política pública para analizar el logro de los compromisos priorizados por el Plan en función de la teoría del cambio descripta más arriba.

El monitoreo será conducido externamente y de manera concurrente al desarrollo de la política por las distintas OSC que componen el colectivo OGP Argentina y coordinado por las organizaciones que componen la Mesa Nacional. Busca dar seguimiento de manera periódica a un conjunto de indicadores pautados previamente, apoyándose en una herramienta de recolección y sistematización de información: la matriz de indicadores.

La matriz se construirá a partir de la elaboración de una serie de categorías de seguimiento de cada uno de los compromisos desarrollados por la Mesa Nacional<sup>7</sup>. A partir de este sistema de categorías se realizará una ponderación de cada una para poder estimar el grado de cumplimiento de los compromisos. En este sentido, se ha realizado ya una matriz con los compromisos, los hitos correspondientes y la designación de una OSC de la Mesa Nacional responsable del seguimiento de cada uno de ellos (**Anexo 3**).

**Cuadro 2. Categorías del monitoreo del III Plan Nacional de Acción de Gobierno Abierto**

Referencias	Definición	Ponderación
Cumplido	El hito se cumplió en tiempo y forma	1
Cumplido fuera de término	El hito se cumplió fuera del plazo previsto	0,71
Incompleto	El hito se realizó de forma parcial y finalizó el plazo	0,14
En curso	El hito se encuentra en proceso y dentro del plazo previsto	0,85
En curso sin información	El hito figura en proceso, pero no hay información disponible	0,14
Vencido	El hito no fue cumplido y el plazo se encuentra vencido	0
No iniciado	El hito no comenzó a cumplirse y se encuentra dentro del plazo previsto	-

Finalmente, se estima que la periodicidad para producir esta información de manera adecuada es de una frecuencia trimestral.

### **Estrategia de evaluación**

Entendemos por evaluación, la valoración sistemática, rigurosa e independiente de los resultados planeados o no, en curso (intermedios) o finales que sirve para determinar en qué medida se están logrando los cambios buscados. Ofrece una valoración sobre la eficacia de las iniciativas, la contribución a los resultados y metas más amplias, los factores o motores clave para la consecución de los resultados, la eficiencia, sostenibilidad y los factores de riesgo, lecciones y buenas prácticas.

El acercamiento a la evaluación parte de entender que las personas son actores centrales del proceso de transformación y cambio que suponen los proyectos de desarrollo. Por lo tanto priorizará el contacto directo con los beneficiarios de las intervenciones y los actores involucrados.

La estrategia de evaluación se centrará en el diseño y el proceso de implementación del III Plan de Acción a partir de:

- i) un análisis de la evaluabilidad del plan junto con un cuestionario de evaluación referido a la calidad de la deliberación en cada compromiso,
- ii) foco hacia los resultados, impactos y cambios esperados a partir del uso de la metodología de Reporte Colaborativo de Resultados (COR).

El análisis de evaluabilidad es un proceso sistemático que permite identificar si un plan o programa (o incluso una organización) está en condiciones de ser evaluado, recomienda

---

<sup>7</sup> Las categorías fueron desarrolladas por la Secretaría de Asuntos Políticos e Institucionales del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda que integra la Mesa Nacional de Gobierno Abierto.

metodologías de evaluación adecuadas a cada escenario particular y establece si la evaluación permitirá generar información útil y valiosa (Aquilino, Arias, Estévez, & Suaya, 2015), el anexo 4 presenta el protocolo de evaluabilidad para el III Plan.

En este sentido, el protocolo consiste en una serie de preguntas de respuesta binaria, cuyo valor cero (0) indica que el plan no posee la cualidad que se indaga y el valor uno (1) indica que sí la posee. Las preguntas se organizan en cuatro ejes:

- Diseño y planificación.
- Sistemas de información.
- Estrategia de evaluación.
- Estrategia de actores.

La organización del análisis de evaluabilidad en estos ejes permitirá además de tener una mirada panorámica del plan conocer las debilidades y fortalezas por ejes.

Una vez analizado el diseño del plan se procederá al análisis de la implementación del plan con eje en el aspecto participativo. Se espera conocer la percepción de las OSC sobre la calidad de la participación, es decir, de qué manera se ha incorporado la dimensión participativa en la implementación del compromiso. Para ello se ha desarrollado un cuestionario breve que pretende indagar esta dimensión de manera agregada a los compromisos. En este sentido, el cuestionario ofrece una serie de indicadores que podrían indicar un proxy de la calidad de la participación en cada compromiso (ver anexo 4).

La estrategia de evaluación tomará como metodología el COR (Dart & Roberts, Revisado el 13/08/2018) que usa un enfoque de método mixto que involucra la participación de actores clave, generalmente a través de un proceso de 6 pasos:

1. **Taller de inicio y planificación.** En este taller, se aclara la lógica del programa, se identifican los datos existentes y se desarrollan preguntas de evaluación.
2. **Levantamiento de datos.** Puede incluir fuentes de datos primarias y secundarias. Se lleva a cabo una búsqueda de la evidencia existente.
3. **Investigación social.** La investigación social puede incluir cualquier forma de recopilación de datos, cualitativa o cuantitativa.
4. **Análisis e integración de datos.** Los datos cuantitativos y cualitativos se pueden analizar juntos según los resultados en la lógica del programa. Una "tabla de resultados" se usa a menudo para integrar diferentes conjuntos y tipos de datos.
5. **Panel de resultados.** Las personas con conocimientos científicos, técnicos o sectoriales relevantes se reúnen y presentan una gama de pruebas compiladas en el paso 4. Luego se les pide que evalúen la contribución de la intervención hacia las metas dado el conocimiento disponible y explorar hipótesis rivales que podrían explicar los datos. Puede ser sustituido por un jurado de ciudadanos.
6. **Taller de finalización.** En un taller grande, se sintetizan los hallazgos y recomendaciones clave, y se identifican y agregan ejemplos de. El taller debe involucrar una amplia participación de los principales interesados, como el personal del programa y los miembros de la comunidad.

**Esquema 4. Pasos del COR**



Fuente: <https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/cort>

En cuanto a la realización del informe, éste tiene como objetivo explorar e informar en qué medida un programa ha contribuido a los resultados. En el COR, los informes son breves y generalmente estructurados en términos de las siguientes secciones:

- Sección narrativa que explica el contexto y la lógica del programa.
- Cuadro de resultados que resume los logros de un programa contra un modelo lógico de programa.
- Sección narrativa que describe las implicaciones de los resultados, los logros (esperados e inesperados), los problemas y las recomendaciones.
- Sección que proporciona una serie de historias que proporcionan instancias de cambio significativo, por lo general narrativas en primera persona.
- Índice que proporciona más detalles sobre las fuentes de evidencia.

Se propone el diseño de una estrategia de evaluación del III Plan que contemple dentro de la metodología del COR y utilice como herramienta para recolectar información el método del Cambio Más Significativo (MSC).

### Esquema 5. Estrategia de evaluación, Evaluabilidad, Reporte Colaborativo de Resultados y Cambio Más Significativo



Fuente: CIPPEC sobre la base de <https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/cort>

En este sentido, la herramienta del Cambio Más Significativo consistirá en el análisis de las distintas narrativas que den cuenta de las transformaciones (o no) que la implementación del III Plan Nacional de Acción de Gobierno Abierto generaron. El anexo 6 muestra el instrumento propuesto para la recolección de historias que den cuenta del MSC.

La estrategia de evaluación, como se observa en el **Esquema 5**, se estructurará a partir del ciclo propuesto por la metodología del Reporte Colaborativo de Resultados. Luego del taller inicial se espera que se realice el análisis de evaluabilidad del III Plan y de este modo puedan definirse las preguntas de evaluación. En segundo lugar, se espera que la información que produce el seguimiento de la implementación del plan sumado al análisis de evaluabilidad y la realización de la encuesta sobre la calidad de la participación, constituyan la etapa de levantamiento de datos. En tercer lugar, la etapa de investigación social estará dedicada al inicio del proceso de implementación del instrumento para recolectar historias que den cuenta del MSC. Las OSC que integran la Mesa Nacional de Gobierno Abierto, podrán decidir si se analizarán todos los compromisos o solamente una muestra<sup>8</sup>. Una vez que se han levantado las distintas historias acerca de la implementación del III Plan y sus efectos, en la etapa de análisis e integración de datos se deben tomar dos decisiones importantes: a) determinar cuáles son las historias más significativas y b) someter esas historias a la discusión de los participantes del proceso de evaluación para que colectivamente se puedan valorar los cambios y construir aprendizajes. Luego de esto se presentará un panel con los resultados y la estimación de la contribución del III Plan a los objetivos de la Estrategia Nacional de Gobierno Abierto y al Objetivo de Gobierno N°8. Finalmente los resultados de la evaluación serán presentados y discutidos en un taller de cierre con todos los actores que participan de la política pública de gobierno abierto.

<sup>8</sup> En el caso de que no se analicen todos los compromisos sino una muestra, es recomendable que los criterios de selección sean públicos y compartidos por todas las OSC que componen el colectivo OGP Argentina.

## 5. Actualización y reportes

### Actualización de datos

Se espera que el monitoreo se realice con una periodicidad de tres meses una vez presentado el plan. El **Esquema 5** muestra en que momentos del proceso de evaluación intervienen estos procedimientos. Con respecto a las evaluaciones:

- El análisis de evaluabilidad se realizará al inicio del proceso.
- La encuesta sobre calidad de la participación durante el último trimestre de monitoreo.
- Las historias que componen el MSC se recolectarán al final, una vez finalizado el III plan.

### Reportes

Se prevén informes semestrales de monitoreo del III plan. Estos informes deberán reportar información acerca del avance de los distintos compromisos e hitos que conforman dicha planificación. En este sentido, el formato del informe de monitoreo deberá mostrar, por un lado, un resumen de la información, en cuanto al estado general de cada eje del plan y, por otro, información más detallada sobre a nivel de compromiso e hito. Esta información se compartirá con las autoridades gubernamentales que son parte de la Mesa Nacional y luego se publicará una versión resumida en la página web de OGP Argentina<sup>9</sup>.

Con respecto a los reportes de evaluación, se realizarán informes detallados para cada instancia que deberán contener recomendaciones para mejorar los aspectos evaluados que así lo requieran. Estos informes detallados se compartirán con los miembros de la Mesa Nacional de Gobierno Abierto y luego, su resumen ejecutivo se publicará en la página web de OGP Argentina.

## 6. Usuarios y socialización de la información

### Usuarios primarios y secundarios

La información resultante será utilizada de manera diferencial por dos grupos centrales. El grupo primario de uso está compuesto por las OSC que forman parte de la Mesa Nacional de Gobierno Abierto como un insumo para proponer mejoras, acciones correctivas y, cuando sea necesario, acciones de rendición de cuentas, para de este modo incidir en el desarrollo de la Estrategia Nacional de Gobierno Abierto.

El grupo secundario de uso está compuesto por las instituciones que participaron activamente del proceso de planificación, implementación del III Plan, que forman parte del colectivo OGP Argentina y contribuyen al monitoreo de la política. Los usuarios secundarios podrán informarse sobre la base de la comunicación que realice el grupo primario sobre la marcha general del Plan. En este grupo se incluye la Secretaría de Gobierno de Modernización, la Secretaría de Asuntos Políticos e Institucionales del Ministerio del Interior, la Oficina Anticorrupción y la Secretaría de Fortalecimiento Institucional, entre otras jurisdicciones.

La construcción de un vínculo transparente entre los usuarios primarios y secundarios será necesario que la información del monitoreo sea presentada con periodicidad y el taller de presentación de resultados debe contar con la mayor representación del colectivo OGP Argentina.

---

<sup>9</sup> <https://ogpargentina.org/>

## Bibliografía

- Aguilar Idáñez, M. (2011). Evaluación participativa. En E. Raya Díez, *Herramientas para el diseño de proyectos sociales*. España: Universidad de la Rioja. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=456194>
- Aquilino, N., Arias, E., Estévez, S., & Suaya, A. (2015). Hacia un análisis de evaluabilidad de planes y programas sociales: un estudio sobre 33 iniciativas implementadas en Argentina. *Revista Studia Politicae* (34, primavera - verano 2014/2015), 37-72.
- Aquilino, N., Arias, E., Etch, L., & Estévez, L. (2013). *Hacia un análisis de evaluabilidad de planes y programas sociales*. CIPPEC. Buenos Aires: CIPPEC. Obtenido de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1399.pdf>
- Campilan, D. (2000). *Participatory Evaluation of Participatory Research*. Obtenido de <http://ir.nul.nagoya-u.ac.jp/jspui/bitstream/2237/8890/1/39-56.pdf>
- Chevalier, J., & Buckles, D. (2013). *Handbook for Participatory Action Research, Planning and Evaluation*. Ottawa: SAS2 Dialogue.
- Dart, J., & Roberts, M. (Revisado el 13/08/2018). *Collaborative Outcomes Reporting*. Obtenido de <https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/cort>
- Davies, R., & Dart, J. (2005). *The 'Most Significant Change' (MSC) Technique. A Guide to its use*. CARE international, United Kingdom.
- Di Virgilio, M., & Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.
- Hilhorst, T., & Guijt, I. (2006). *Participatory Monitoring and Evaluation: A process to support Governance and Empowerment at the Local Level. A guidance paper*. World Bank. Obtenido de <http://www.bibalex.org/Search4Dev/files/282315/114599.pdf>
- Jacobs, A., Barnett, C., & Ponsford, R. (2010). *Three Approaches to Monitoring: Feedback Systems, Participatory Monitoring and Evaluation and Logical*. Institute of Development Studies. Blackwell Publishing LTD.
- Kaufmann, J., Sanginés, M., & García Moreno, M. (2015). *Construyendo gobiernos efectivos. Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. BID, Sector de Instituciones para el Desarrollo División de Capacidad Institucional del Estado. Washington: Kaufmann, J.; Sanginés, M. y García Moreno, M.
- Maceira, D. (2009). Crisis económica, política pública y gasto en salud. La experiencia argentina. En *Documento de Trabajo N°23*. CIPPEC.
- Mackay, K. (2007). *How to Build M&E Systems to Support Better Government*. Washington: The World Bank.
- Morra Imas, L., & Rist, R. (2009). *The Road to Results: Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. World Bank. Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2699>
- Mountain, A. (Julio de 2017). *better evaluation*. Obtenido de <https://www.betterevaluation.org/en/resources/guide/storytelling>
- Nirenberg, O. (2010). *Enfoques para la Evaluación de Políticas Públicas*. Obtenido de [http://www.ceadel.org.ar/IACEunicef/Archivos/ENFOQUES\\_EVAL\\_PolPublicas\\_dic2010.pdf](http://www.ceadel.org.ar/IACEunicef/Archivos/ENFOQUES_EVAL_PolPublicas_dic2010.pdf)



- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. Nueva York: PNUD.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2011). *Addendum JUNIO de 2011. Evaluación Guía actualizada sobre Evaluación del Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo*. Nueva York: PNUD.
- Segone, M. (1998). *Evaluación democrática*. Oficina Regional para América Latina y el Caribe UNICEF. Bogotá: UNICEF.
- Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto. (2017). *III Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto de la República Argentina*. Ministerio de Modernización. Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/tercer\\_plan\\_accion\\_nacional\\_gobierno\\_abierto\\_argentina\\_2017.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/tercer_plan_accion_nacional_gobierno_abierto_argentina_2017.pdf)
- Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto. (2018). *Reglamento interno de Funcionamiento de la Mesa Nacional*. Ministerio de Modernización.
- Vega Cano, R., Torres Chávez, T., & Cerna Piñón, R. (Febrero de 2013). "Revisión documental acerca de la investigación evaluativa". (Eumed.net, Ed.) *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de [www.eumed.net/rev/cccss/23/investigacion-evaluativa-politicas-publicas-mexico.html](http://www.eumed.net/rev/cccss/23/investigacion-evaluativa-politicas-publicas-mexico.html)
- World Bank. (2004). *Monitoring & Evaluation. Some Tools, Methods and Approaches*. Obtenido de [http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/4585672-1251481378590/MandE\\_tools\\_methods\\_approaches.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTEVACAPDEV/Resources/4585672-1251481378590/MandE_tools_methods_approaches.pdf)

## **Anexos**

### **Anexo 1. Metodologías para incluir el enfoque participativo en M&E**

Implementar un M&E participativo constituye un desafío ya que implica incorporar una pluralidad de actores en la toma de decisiones. La incorporación de las perspectivas de actores interesados debe realizarse a través de actividades estructuradas, pero relativamente abiertas para generar la contribución activa y no-sesgada de estos actores. A continuación, un repaso de las principales metodologías (World Bank, 2004):

#### **Análisis de Actores o Stakeholders**

Es el punto de partida de muchas de las experiencias de evaluación participativa, dado que ayuda a identificar los actores que serán incluidos. Su objetivo es generar entendimiento sobre las relaciones de poder, influencia e intereses de los distintos grupos involucrados en un campo o actividad particular. Esta información es un insumo para el diseño de la intervención, pero también determina quiénes son los actores relevantes que deberían participar de la evaluación y en qué tramo de esta. La participación en esta metodología puede llevarse a cabo de diferentes maneras: ya sea planteando los actores y consultando con ellos cuál es la relación entre los grupos, pidiendo a expertos que los identifiquen o a cada actor que identifique al resto (World Bank, 2004).

#### **Evaluación por parte del beneficiario**

La evaluación de los beneficiarios implica una consulta sistemática con los beneficiarios del proyecto y otras partes interesadas para identificar y diseñar iniciativas de desarrollo, señalar las restricciones a la participación y brindar retroalimentación para mejorar los servicios y actividades.

#### **Evaluación Rural Participativa**

La evaluación rural participativa es un enfoque de planificación centrado en compartir el aprendizaje entre la población local, tanto urbana como rural, y personas externas. Permite que los funcionarios y la gente local evalúen y planifiquen intervenciones de colaboración apropiadas, a menudo utilizando técnicas visuales para que puedan participar personas sin alfabetización.

#### **Story-telling / Historias**

Esta metodología apunta a retratar historias personales de distintos actores involucrados con la actividad a evaluar para proveer una perspectiva más directa sobre el impacto que la intervención puede tener. En general se utilizan para ilustrar alguna de las conclusiones en evaluaciones del tipo de caso de estudio. Hay muchas herramientas para recolectar y presentar esta información, la mayoría consisten en diferentes modalidades de entrevistas y codificaciones de respuesta (Mountain, 2017).

#### **Evaluación democrática**

Este enfoque pretende que la evaluación le sirva a una comunidad entera al mantener a cada miembro informados sobre lo que está haciendo la otra parte. El evaluador, en este caso, es solo el coordinador del proceso de intercambio de información para asegurar una adecuada rendición de cuentas y transparencia en el programa, proyecto o intervención (Segone, 1998).

#### **Reporte Colaborativo de Resultados (Collaborative Outcomes Reporting / COR)**

El COR es un enfoque participativo de la evaluación de impacto que presenta la evidencia de cómo una intervención contribuyó a los resultados e impacto examinados por técnicos y

analistas y por los actores relevantes involucrados. Consiste en desarrollar una “historia de desempeño”, que es un informe corto sobre cómo el programa contribuyó a los resultados. Este informe es evaluado por los expertos, pero también por miembros de la comunidad involucrada o afectada por el programa o intervención. La devolución por parte de los actores involucrados se hace a través de talleres o encuentros presenciales.

Generalmente, el informe está estructurado de una manera narrativa, donde se explica la información de manera clara. La técnica del COR puede ser utilizada no solo en la presentación de resultados, sino que también puede en el diagnóstico inicial del tema - por ejemplo para validar el modelo de teoría de cambio. Esta metodología de participación puede ser especialmente útil cuando la intervención no tiene resultados bien definidos en el diseño o si los resultados encontrados son complejos.

Esta metodología tiene la ventaja de generar capacidad evaluativa en la comunidad de actores que son involucrados en la evaluación del reporte. La herramienta trata de incorporar a la evidencia de la investigación la información sobre las perspectivas y valores de los actores involucrados. Sin embargo, esta tarea puede ser complicada y habrá que tener en cuenta a quiénes se convocará con anticipación para poder informarlos y comunicarles cada paso del proceso evaluativo para legitimar el proceso con antelación a los resultados. De lo contrario, puede que la evaluación del informe se concrete más en la metodología, que en la discusión de la evidencia.

## **Anexo 2. Herramientas que facilitan la ejecución del enfoque de M&E participativo**

Los métodos de M&E participativos requieren el desarrollo de distintas estrategias para estructurar la participación de los actores en las actividades de monitoreo y evaluación. A continuación se mencionan y describen algunas de ellas<sup>10</sup>.

### **Cambio más significativo (The Most Significant Change - MSC)<sup>11</sup>**

Esta herramienta es útil para comprender cómo se producen los cambios y en qué situaciones. Se basa en la recolección de historias en la que a través de talleres donde los participantes narran de manera colectiva cambios significativos que produjo el programa sometido a monitoreo y evaluación.

En este caso, algunas decisiones críticas que deben tomarse tienen que ver con qué tipo de historia deberá recolectarse, cuales son las más significativas, someter estas historias a la discusión con los actores interesados como una estrategia para construir un aprendizaje colectivo.

### **Escucha Activa**

Primero, es necesario un trabajo de reconocimiento de los distintos actores que participarán -de esta manera el moderador podrá asegurarse de obtener la perspectiva de todos los grupos relevantes-.

Segundo, es fundamental contar con un moderador que coordine el diálogo y asegurarse de que haya un entendimiento de las consignas o temas a discutir. Durante la actividad, el esfuerzo deberá centrarse en entender el punto que el participante está tratando de hacer.

Otros requisitos importantes son:

- Objetivos claros: qué se espera de la reunión y en cuánto tiempo,
- Reconocer lenguaje corporal implícito
- Reconocer los silencios,
- Autoconciencia del moderador (que la persona a cargo de llevar adelante la actividad sea consciente de no estar interrumpiendo la participación de nadie ni sesgando las opiniones en ninguna dirección)
- Evitar prejuicio

Estrategias importantes:

- Identificar “temas” en los comentarios. Explicitarlos y validarlos.
- Secuenciar: Identificar el tema del que se va a hablar y los que le siguen para mantener orden.
- Identificar temas que deberían ser tratados en otro momento y separarlos.
- Información necesaria. Planificar con anticipación qué documento y materiales serán necesarios para mantener la discusión informada.
- Contradicciones. Cuando algunas intervenciones se contradigan tratar de clarificar por qué sucede.
- Precisión. Cuando las intervenciones parezcan muy generales o demasiado particulares de un caso – hacer preguntas que las escalen. Por ejemplo, si son muy

---

<sup>10</sup> La mayoría de las herramientas (excepto el MSC) fueron obtenidas del Handbook for Participatory Action, Research, Planning and Evaluation (Chevalier & Buckles, 2013).

<sup>11</sup> Las definiciones acerca del MSC fueron obtenidas de los distintos trabajos de Dart (The ‘Most Significant Change’ (MSC) Technique. A Guide to its use., 2005 y Collaborative Outcomes Reporting, Revisado el 13/08/2018))

generales pedir ejemplos o preguntar por qué se dice algo y, si son muy particulares consultar por qué es importante algo o qué otros ejemplos hay de lo mismo.

Finalmente, debe haber una minuta o documento de conclusiones validado con los participantes de lo que se ha cubierto en la charla o reunión.

### **Listado Libre y Clasificación**

El objetivo de este procedimiento es crear y comparar listas o categorías de elementos de un tema en particular para identificar los componentes principales de un tema según los actores involucrados. En general se les pide a los participantes que anoten estos temas en tarjetas y que, luego, en grupo, se los ordene por categorías. A partir de esta clasificación puede hacerse un filtro de las categorías más relevantes.

Implementación:

- Paso 1: Definir un tema y pedir a cada participante o grupo que elija y escriba uno o varios ejemplos de este tema.
- Paso 2: Agrupar las tarjetas que significan lo mismo.
- Paso 3: Nombrar las categorías en las que se clasificaron los ejemplos.
- Paso 4: Identificar si hay dimensiones faltantes entre las categorías identificadas.
- Paso 5: Ordenar los diferentes grupos con algún criterio: en una línea de tiempo, en círculos concéntricos, en orden de importancia, etc.

Otras tácticas que pueden ser útiles son:

- Contar la cantidad de veces que un tema se repite: qué grupo de clasificación termina siendo más grande.
- Identificar, si se hizo por grupo de pertenencia, qué temas se repiten con más frecuencia en qué grupos.
- Identificar, si se organizó por grupo de pertenencia, qué grupos tienen mayor acuerdo en los ejemplos identificados y qué grupos tienen el mayor desacuerdo.
- Graficar todo en una tabla de doble entrada.

Momento de utilización en estudio: esta herramienta puede utilizarse en distintos momentos de la implementación, monitoreo y/o evaluación de un programa o actividad. Es muy útil para entender los diferentes componentes de un problema o situación para informar el diseño de la política, pero también es valioso para identificar las variables y/o indicadores a relevar y analizar.

### **Ordenamiento y/o Calificación**

Este procedimiento es similar al anterior, pero el objetivo es generar un orden o jerarquía de categorías relevantes al tema. Esto puede hacerse al pedirles a los participantes o grupos que ordenen con puntajes las categorías relevadas o propuestas. Los puntajes asignados por tema pueden responder a un solo criterio o pueden asignarse puntajes según varios criterios simultáneamente, para entender en qué dimensión toma relevancia cada categoría.

Tanto para esta como para las anteriores herramientas, es importante poder desarrollar categorías concretas y distinguibles. A partir de un entendimiento de los criterios de ordenamiento de los participantes se podrá entender qué aspectos se priorizan y cuáles son las implicancias para el tema a evaluar.

Esta herramienta puede ser especialmente útil en monitoreo y evaluación para hacer seguimiento de variables relevantes para el estudio si, por ejemplo, las calificaciones representan el rendimiento o desempeño de determinado programa.

Implementación:

- Paso 1: Definir un tema y una lista de elementos relevantes. Los elementos deberían ser concretos. Hacer una tarjeta por elemento y, de ser necesario incluir una explicación o definición en el reverso.
- Paso 2: Identificar un criterio de ordenamiento y calificación. También puede que se quieran ordenar los elementos por más de un criterio y se hagan dos distintos.
- Paso 3: En grupos o por individuos, ordenar o calificar los elementos según el criterio definido. De ser posible, prestar atención a las razones por las cuales se ubican los elementos en cada puesto.
- Paso 4: Interpretar los diferentes ordenamientos o calificaciones generadas. Esto puede hacer mediando un promedio del ranking o mediante la comparación de ordenamientos según diferentes criterios.

La utilización de esta herramienta es equivalente a la anterior.

### **Árbol de Problemas**

El objetivo de esta estrategia es comprender las causas y los efectos de un problema. Esto ayudará a encuadrar el problema adecuadamente para el diseño de la intervención o entender las causalidades dentro de la actividad o programa que se ha realizado. Inicialmente se plantea el problema central y a partir de tarjetas o diagramas se añaden causas y consecuencias por encima o a continuación, según corresponda.

Es importante distinguir que si la intervención ya tomó parte y se la está evaluando, el objetivo de esta actividad sería reconocer los factores que pueden haber causado los efectos que encontramos. Esto es especialmente útil para complementar una evaluación de impacto cuantitativa que encuentra un efecto (o no) y se busca entender el por qué.

Por otro lado, si esta herramienta se utiliza para diseñar una intervención o su estrategia de monitoreo y evaluación, el objetivo de esta herramienta sería entender cuáles son los factores claves a tener en cuenta en la implementación y en la definición de indicadores intermedios para el monitoreo y evaluación. Estos últimos servirán para evaluar los éxitos y los desafíos del programa o intervención.

Implementación:

- Paso 1: Definir el problema principal. Esto debe ser el objetivo principal al que responde la intervención que ya tomó parte o a la que se está diseñando.
- Paso 2: Preguntar al grupo de participantes por qué creen que esto sucedió y listar las respuestas como “causas de primer nivel”.
- Paso 3: Hacer lo mismo para cada una de las causas de primer nivel y registrarlo de la misma manera.
- Paso 4: Analizar el árbol final. Identificar “nodos” o causas comunes de los causantes del problema principal.

Utilización: Esta herramienta es útil para encuadrar el problema para el diseño de la intervención o para entender las causalidades dentro de la actividad o programa que se encontraron en una evaluación de impacto.

### Anexo 3. Matriz de seguimiento

Esta matriz solo contiene a modo de ejemplo tres compromisos del III Plan de acción

N°	Eje	Compromiso + Descripción	Organismo	Responsable organismo	OSC - Seguimiento	OSC temáticas	Hitos	Plazos	Estado cumplimiento	Valor	Observaciones
1	Transparencia	Apertura de información sobre los procesos de selección de magistrados	Consejo de la Magistratura, Poder Judicial de la Nación	Luciana Vajnenko	ACIJ	-	1. Elaboración y publicación de un mapa	Agosto 2017/Mayo 2018	CUMPLIDO FUERA DE TÉRMINO	0,75	En trello dice "en progreso" pero no contiene información.
2	Transparencia	Apertura de información pública sobre los procesos disciplinarios a magistrados	Consejo de la Magistratura, Poder Judicial de la Nación	Luciana Vajnenko	Poder Ciudadano + ACIJ	-	1. Ampliación del cuadro de estado de expedientes en trámite publicado	-/Octubre 2017	CUMPLIDO	1	En trello puede encontrarse la tarjeta correspondiente a su cumplimiento.
3	Transparencia	Segunda etapa del Portal "datos.jus.gov.ar"	Programa Justicia Abierta, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Sandra Elena/Giselle Estigarribia	ACIJ	-	4. Publicación de doce (12) visualizaciones por año a partir de los conjuntos de datos publicados.		SIN INFORMACIÓN/VENCIDO	0	

## Anexo 4. Protocolo de evaluabilidad del III Plan de Acción

Ejes	N	Preguntas	Clasificación
Diseño y planificación	1	¿Existe un diagnóstico de los problemas que se pretenden resolver con las intervenciones?	0/1
	2	¿Se identifican las causas de los problemas?	0/1
	3	¿El diagnóstico se realizó de manera participativa?	0/1
	4	¿Se definen explícitamente los objetivos perseguidos con la intervención?	0/1
	5	¿Son claros?	0/1
	6	¿Se define de manera clara la vinculación del Plan con los objetivos de la estrategia nacional de gobierno abierto?	0/1
	7	¿Se define la contribución del III Plan al logro de los objetivos de gobierno?	0/1
	8	¿Se definen indicadores que pueda medir esta contribución?	0/1
	9	¿Los compromisos del III Plan reflejan ideas aportadas por las OSC?	0/1
	10	¿Los compromisos cuentan con riesgos y supuestos?	0/1
Sistemas de información	11	¿Se definen matrices de monitoreo y evaluación?	0/1
	12	¿Se definen indicadores para recopilar sistemáticamente la información sobre la evolución de la intervención y sus actividades?	0/1
	13	¿Se ha definido algún procedimiento para la recolección de información sobre la intervención?	0/1
	14	¿El mecanismo de seguimiento TRELLO ofrece información rigurosa para el seguimiento?	0/1
	15	¿El TRELLO permite realizar un seguimiento certero de la evolución de cada compromiso?	0/1
	16	¿Las OSC tienen un rol institucionalizado en la producción de información para el seguimiento de los compromisos?	0/1
	17	¿Los indicadores de seguimiento del III Plan están vinculados a una teoría de cambio o marco lógico?	0/1
	18	¿Permite el sistema de información obtener datos que permitan realizar recomendaciones sobre la implementación de un compromiso?	0/1
Estrategia de evaluación	19	¿La estrategia de evaluación del IRM sirve de insumo a las OSC para el control del III Plan?	0/1
	20	¿La estrategia de evaluación del IRM permite obtener lecciones aprendidas para las OSC?	0/1
	21	¿El III Plan de acción posee una línea de base que permita medir su desempeño?	0/1
	22	¿Las OSC, que componen el colectivo OGP Argentina, poseen una estrategia de evaluación del III Plan?	0/1
	23	¿Existen instancias para discutir el resultado del III Plan de Acción?	0/1
	24	¿Es clara la adecuación entre los objetivos del III Plan y los objetivos de gobierno?	0/1
	25	¿Existe un espacio institucional donde las OSC puedan plantear preguntas de evaluación?	0/1
Estrategia de actores	26	¿Durante el proceso de co-creación se identifica a los actores de la sociedad civil que puedan estar implicados en el compromiso?	0/1
	27	¿Se difundió eficazmente cada una de las instancias de elaboración del plan?	0/1
	28	¿Hay un registro (público) de las organizaciones participantes?	0/1
	29	¿Las instancias de participación incluyen el debate sobre las tareas de seguimiento y evaluación del III Plan?	0/1



## Anexo 5. Encuesta de seguimiento (calidad de la deliberación)

Encuesta. Seguimiento de implementación del III Plan Nacional de Acción de Gobierno Abierto

1. Organización: \_\_\_\_\_

2. Compromiso que sigue: \_\_\_\_\_

3. ¿Se realizaron las reuniones pactadas?

0	No
1	Sí
99	Ns/Nc

4. ¿Cuántas se realizaron? \_\_\_\_\_

5. En general, esas reuniones tuvieron un carácter más expositivo por parte de los funcionarios públicos o fue más participativo.

0	Expositivo
1	Participativo
99	Ns/Nc

6. ¿Se incorporaron los comentarios sugeridos en la reunión?

0	No
1	Sí
99	Ns/Nc

7. ¿Cuántas OSC había en la reunión? \_\_\_\_\_

8. ¿Quién convocó a la reunión?

1	El organismo responsable del compromiso
2	La Secretaría de Gobierno de Modernización
99	Ns/Nc

9. ¿Quién es el interlocutor del organismo? \_\_\_\_\_

10. ¿Tiene poder de decisión?

0	No
1	Sí
99	Ns/Nc

11. ¿Los temas abordados en la reunión tuvieron que ver con el temario propuesto?

0	No
1	Sí
99	Ns/Nc

12. ¿El tema abordado contribuye al cumplimiento de los hitos del compromiso?

0	No
1	Sí
99	Ns/Nc

13. ¿Envían una minuta con los temas acordados?

0	No
1	Sí
99	Ns/Nc

## Anexo 6. Instrumento para el levantamiento de historias (cambio más significativo)

### Instrumento para el levantamiento de historias<sup>12</sup>

El objeto de este instrumento es capturar historias de cambios significativos que puedan haber resultado de la implementación del III Plan Nacional de Acción de Gobierno Abierto en cuanto a la Modernización del Estado.

Las historias y la información recopilada en esta guía es parte de la evaluación ex-post del III Plan y persigue la siguiente pregunta de evaluación: ¿Cómo contribuye el III Plan Nacional de Acción de Gobierno Abierto a la modernización del Estado?

#### Confidencialidad

¿Podemos usar su nombre en la historia?

0	No
1	Sí

¿Contamos con su consentimiento para publicar la historia?

0	No
1	Sí

Organización que protagoniza la historia: \_\_\_\_\_

Organización registra la historia: \_\_\_\_\_

#### Preguntas disparadoras

1. ¿Cómo la organización se involucró por primera vez en la política de gobierno abierto y cuál es la participación actual?

---

---

---

---

---

2. Al considerar el proceso del III Plan Nacional de Acción en Gobierno Abierto, teniendo en cuenta los compromisos en los que participó, ¿Cuál es el cambio más significativo que encuentra en cuanto a la modernización del estado? Entendiendo por modernización del Estado aun proceso cuyo objetivo es establecer procesos más transparentes, incorporar tecnología a distintos circuitos burocráticos y participación de la ciudadanía en las decisiones públicas.

---

---

---

---

---

<sup>12</sup> Versión construida a partir del apéndice 1 de Davies, R. y Dart, J. (2005). The 'Most Significant Change' (MSC) Technique. A Guide to Its Use. CARE International, United Kingdom

3. Teniendo en cuenta lo anterior ¿Qué cambios significativos cree que produjeron los compromisos en los que participó respecto de los objetivos de la Estrategia Nacional de Gobierno Abierto? Diferenciar entre lo formal y lo real.

- Crear espacios de interacción entre la Administración y la ciudadanía. En este sentido se espera que estos espacios no sean solo un lugar de escucha sino también un espacio de deliberación y toma de decisiones.
- Mejorar el acceso a la información, alentar la apertura de datos en poder de los organismos estatales. Aquí se espera que los canales de acceso a la información se estén implementando realmente, más allá de la sanción de una ley de acceso (que es un hito importante), se pondera la implementación de políticas activas en este sentido. Con respecto a la apertura de datos se pondera, más allá de la cantidad de datos la relevancia de los mismos.
- Modernizar el funcionamiento del Estado, para promover políticas públicas participativas y transparentes. En este objetivo específico se busca recabar aquellas políticas que promueven la transparencia (más allá del acceso a la información) y la inclusión de la participación de la ciudadanía en alguna instancia de deliberación o toma de decisiones.

---

---

---

---

---

4. ¿Por qué considera significativos los temas trabajados en los compromisos para el cumplimiento de la Estrategia Nacional de Gobierno Abierto?

---

---

---

---

5. ¿De qué manera el III Plan contribuye al Objetivo de Gobierno N°8 "Modernizar el Estado"?

---

---

---

---

6. ¿Podría personificar una historia que condense la calidad de la participación en el III Plan y la inclusión de los resultados de la deliberación entre sociedad civil y Estado en la implementación de los compromisos del plan?

---

---

---

---

## Acerca de los autores

**Natalia Aquilino:** directora del Programa de Monitoreo y Evaluación de CIPPEC. Licenciada en Ciencia Política y posgraduada en Políticas Públicas y Desarrollo Local (UNR, 1999). Tiene 15 años de trabajo en el servicio público internacional (ONU-PNUD) y en los sectores social y privado en Argentina. Docente de las Maestrías en Evaluación de Políticas Públicas (UNER) y Planificación y Evaluación de Políticas Públicas (UNSAM) y del Diplomado Responsabilidad Social Empresaria (UNSAM).

**Emiliano Arena:** coordinador de proyectos del Programa de Monitoreo y Evaluación de CIPPEC. Licenciado en Ciencia Política (Universidad de Buenos Aires), especialista en Gestión y Control de Políticas Públicas (FLACSO), y candidato a magister en Diseño y Gestión de Programas Sociales (FLACSO).

**Para citar este documento:** Aquilino, N. y Arena, E. (octubre de 2018). Contribuciones para una estrategia de monitoreo y evaluación del Plan de Acción en Gobierno Abierto. *Documento de Trabajo N°173*. Buenos Aires: CIPPEC

Las publicaciones de CIPPEC son gratuitas y se pueden descargar en [www.cippec.org](http://www.cippec.org)

CIPPEC alienta el uso y divulgación de sus producciones sin fines comerciales.

*La opinión de los autores no refleja necesariamente la posición institucional de CIPPEC en el tema analizado.*

## DOCUMENTOS DE TRABAJO

Con los **Documentos de Trabajo**, CIPPEC acerca a expertos, funcionarios, legisladores, periodistas, miembros de organizaciones de la sociedad civil y a la ciudadanía en general investigaciones propias sobre una o varias temáticas específicas de política pública.

Estas piezas de investigación aplicada buscan convertirse en una herramienta capaz de acortar la brecha entre la producción académica y las decisiones de política pública, así como en fuente de consulta de investigadores y especialistas.

Por medio de sus publicaciones, CIPPEC aspira a enriquecer el debate público en la Argentina con el objetivo de mejorar el diseño, la implementación y el impacto de las políticas públicas, promover el diálogo democrático y fortalecer las instituciones.

**CIPPEC** (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) es una organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro que trabaja por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas. Para ello concentra sus esfuerzos en analizar y promover políticas públicas que fomenten la equidad y el crecimiento en la Argentina. Su desafío es traducir en acciones concretas las mejores ideas que surjan en las áreas de **Desarrollo Social**, **Desarrollo Económico**, e **Instituciones y Gestión Pública** a través de los programas de Educación, Protección Social, Instituciones Políticas, Gestión Pública, Monitoreo y Evaluación, Desarrollo Económico y Ciudades.

Av. Callao 25, 1° C1022AAA, Buenos Aires, Argentina  
T (54 11) 4384-9009 F (54 11) 4384-9009 interno 1213  
info@cippec.org www.cippec.org