



**OEA** Escuela de  
GOBIERNO

# **Estudio Comparativo Sobre Procesos de Reforma de Estructuras Públicas en Países Seleccionados**

Carmen Apaza  
Franz Chevarría

Marzo 2011

**Texto para Discusión 01**

**ESTUDIO COMPARATIVO SOBRE PROCESOS DE REFORMA DE  
ESTRUCTURAS PÚBLICAS EN PAÍSES SELECCIONADOS  
CONTENIDO**

**SUMÁRIO EJECUTIVO**

**CAPÍTULO 1. VISIÓN, PARTICIPACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
NACIONAL**

- I. Introducción
- II. Descripción de Experiencias en Países Seleccionados
  - A. Chile
  - B. Ecuador
  - C. Uruguay
  - D. Finlandia
  - E. Irlanda
  - F. Reino Unido
- III. Resumen y Análisis Comparativo

**CAPÍTULO 2. SISTEMA DE PRESUPUESTO**

- I. Introducción
- II. Descripción de Experiencias en Países Seleccionados
  - A. Chile
  - B. Ecuador
  - C. Uruguay
  - D. Francia
  - E. Nueva Zelanda
- III. Resumen y Análisis Comparativo

**CAPÍTULO 3. TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD**

- I. Introducción
- II. Descripción de Experiencias en Países Seleccionados
  - A. Chile
  - B. Ecuador
  - C. Uruguay
  - D. Canadá
- III. Resumen y Análisis Comparativo

## **CAPÍTULO 4. INNOVACIÓN**

- I. Introducción
- II. Descripción de Experiencias en Países Seleccionados
  - A. Chile
  - B. Ecuador
  - C. Uruguay
  - D. Finlandia
  - E. Francia
  - F. Holanda
- III. Resumen y Análisis Comparativo

## **CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

- I. Introducción
- II. Descripción de Experiencias en Países Seleccionados
  - A. Chile
  - B. Ecuador
  - C. Uruguay
  - D. Finlandia
  - E. Reino Unido
- III. Resumen y Análisis Comparativo

## **CAPÍTULO 6. ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES INSTITUCIONALES Y COORDINACIÓN**

- I. Introducción
- II. Descripción de Experiencias en Países Seleccionados
  - A. Chile
  - B. Ecuador
  - C. Uruguay
  - D. Estados Unidos
  - E. Irlanda
- III. Resumen y Análisis Comparativo

## **CAPÍTULO 7. OTROS TEMAS DE INTERÉS**

- I. Introducción
- II. Igualdad de género
  - A. Chile
  - B. Ecuador
  - C. Uruguay
  - D. Canadá

- E. España
- III. Derechos humanos y no discriminación
  - A. Chile
  - B. Ecuador
  - C. Uruguay
  - D. Nueva Zelanda
- IV Diversidad Cultural
  - A. Chile
  - B. Ecuador
- V. Análisis Comparativo

## **CONCLUSIÓN**

## **REFERENCIAS**

# SUMÁRIO EJECUTIVO

## VISIÓN, PARTICIPACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA NACIONAL

La definición de una visión nacional facilita la orientación y propicia mejores decisiones de cambio, en tanto se tiene claridad sobre los motivos y finalidad de dichas medidas, los desafíos y sacrificios a enfrentar, los resultados a esperar, así como para qué disponer de un Estado y cuáles son los papeles a desempeñar por el sector público y el privado.

La construcción de la visión tiene que ser un trabajo de colaboración entre el sector público y el sector privado ampliamente definido con la participación de la sociedad en su conjunto. En ese sentido, para desarrollar la visión a largo plazo la mayoría de países han creado mecanismos mixtos con participación de entidades público-privado y la sociedad en general. Así por ejemplo, en Chile, se creó el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC); en Finlandia, el Consejo de Investigación e Innovación; y en Irlanda, el Consejo Nacional Económico y Social, los cuales incluyen a distintos estamentos de la sociedad.

La mayoría de países han plasmado su visión/estrategia nacional en un documento oficial. Así por ejemplo, en Ecuador, la *Constitución Política del Estado* (aprobada en referéndum nacional); en Finlandia, la *Guía de Políticas de Investigación e Innovación 2011-2015*; y en Irlanda, el Acuerdo Social *Hacia 2016*. Otros países han desarrollado una visión nacional sectorial (en un área/actividad específica). Así por ejemplo Chile, elaboró la *Agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020*; y Uruguay, desarrolló la *Estrategia Uruguay III Siglo—Aspectos Productivos—horizonte 2030 y más allá* (actualmente en debate).

La implementación de la Visión Nacional a Largo Plazo requiere del diseño de un conjunto de políticas públicas con resultados medibles (*outputs*) e impactos esperados (*outcomes*) en determinados plazos con mecanismos de monitoreo y evaluación, que deben ser definidos y comprometidos desde el inicio y dentro de los documentos de políticas públicas como son por ejemplo los planes nacionales. En ese sentido, la mayoría de países han elaborado y puesto en marcha un plan operacional o guía nacional. Así por ejemplo, Ecuador cuenta con el *Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013*; Finlandia cuenta con la *Revisión 2008* de la Estrategia Nacional; e Irlanda cuenta con el *Plan de Desarrollo Nacional 2007-2013*.

De las experiencias analizadas se distinguen 7 categorías de comparación: 1. Aquéllos países que han elaborado y documentado su visión nacional a mediano-largo plazo, 2. Aquéllos países que han elaborado y documentado su visión sectorial/actividad a mediano-largo plazo, 3. Aquéllos países que han creado una institucionalidad formal ad-hoc para elaborar la visión, 4. Aquéllos países que han creado una institucionalidad formal estructurada para elaborar la visión, 5. Aquéllos países que cuentan con un plan operacional o guía de implementación de la visión, 6. Aquéllos países que cuentan con plan sectorial operacional, y 7. Aquéllos países que han creado una institucionalidad formal estructurada para el monitoreo de la implementación del plan nacional o sectorial. En el cuadro siguiente se puede apreciar las experiencias analizadas distribuidas en las 7 categorías mencionadas.

Tabla 1						
Visión, Participación y Planificación Estratégica Nacional						
Categoría	Chile	Ecuador	Uruguay	Finlandia	Irlanda	
<b>A. Visión</b>						
<b>A.1. Naturaleza de la Visión</b>						
Visión Nacional a largo plazo documentada		<i>El Buen Vivir</i> Constitución Política del Estado		<i>Guía de Políticas de Investigación e Innovación 2011-2015</i>	<i>Hacia 2016- Acuerdo de 10 Años en el Marco de la Alianza Social 2006-2015</i>	
Visión sectorial/ actividad	<i>Agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020,</i>		<i>Estrategia Uruguay III Siglo—Aspectos Productivos— horizonte 2030 y más allá</i>	<i>Reporte Red Gub. para el Futuro: Hacia una Finlandia con Baja Emisión de Carbono con horizonte a 2050</i>		
<b>A.2 Institucionalidad</b>						
Formal ad hoc		Asamblea Constituyente		Red Gubernamental para el Futuro		
Formal Estructurada	Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad		Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)	Consejo de Investigación e Innovación (CII)	Consejo Nacional Económico y Social (NESC)	
<b>B. Planificación / Implementación de la Visión</b>						
<b>B.1. Naturaleza del Plan</b>						
Plan Nacional		<i>Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013</i>		<i>Revisión 2008 de Estrategia Nacional</i>	<i>Plan Nacional de Desarrollo 2007-2013 Transformando Irlanda</i>	
Plan Sectorial / Actividad	<i>Política Nacional de Innovación para la Competitividad 2009-2010</i>		<i>Plan Nacional de Educación 2010–2030, Plan Estratégico Nac. en Ciencia, Tec. e Innovación (PENCTI)</i>			
<b>B.2. Institucionalidad</b>						
Formal Estructurada	Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC)	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)	ANEP Gabinete Ministerial Innovación ANII	Consejo e Investigación e Innovación (CII)	Comité Central de Monitoreo presidida por el Ministerio de Finanzas	

Fuente: Elaboración propia

## SISTEMA DE PRESUPUESTO

En la elaboración del presupuesto se trata de prever el costo y el financiamiento que se requiere para la implementación de las políticas públicas establecidas. En ese sentido, la innovación de la gestión pública financiera incluye también mecanismos para relacionar los fondos necesarios y los resultados mensurables a que están destinados.

En el caso de **Chile** el sistema presupuestal se encuentra centralizado, siendo el Ministerio de Hacienda el que dirige la administración financiera del Estado, diseña y propone la política económica y financiera del gobierno, realiza la coordinación y monitoreo de las acciones de implementación y elabora el presupuesto anual dictando las normas para su ejecución.

En **Ecuador**, la elaboración del Presupuesto General del Estado se sujeta al Plan Nacional para el Buen Vivir. El Ministerio de Finanzas elabora cada año la proforma presupuestaria anual y la programación presupuestaria cuatrienal (PPC), que recoge la Política Fiscal y el análisis de la sostenibilidad de las Finanzas Públicas.

En **Uruguay** el Presupuesto Nacional lo elabora el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) con el asesoramiento de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).

En **Francia** el presupuesto público es elaborado en el marco de la Ley Orgánica Relativa de Leyes Financieras (LOLF) que obliga a presentar las partidas solicitadas junto con los resultados que se supone deben generar en términos de bienes y servicios para la población. Este proceso es conducido por el Ministerio de Finanzas a través de la Dirección del Tesoro.

En **Nueva Zelanda** es el Tesoro de Nueva Zelanda el responsable de preparar el presupuesto anual, y de asesorar al gobierno en formular políticas presupuestarias.

Tabla 2					
Cuadro Comparativo - Sistema de Presupuesto					
Categoría	Chile	Ecuador	Uruguay	Francia	Nueva Zelanda
	Ministerio de Hacienda	Ministerio de Finanzas	El Ministerio de Economía	Ministerio de Finanzas	Ministerio de Hacienda
Institucionalidad / Mecanismos	Tesorería General		Oficina de Planeación y Presupuesto	Tesoro Público	Tesoro Público
	Contraloría				

Fuente : Elaboración propia

## TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD

A través de la transparencia no sólo se pone información pública a disponibilidad de los ciudadanos y ciudadanas, sino que se les da la posibilidad de velar por un mejor uso de los recursos públicos. En ese sentido, las demandas por más transparencia y rendición de cuentas han sido tomadas en cuenta en casi todas las reformas administrativas públicas.

En **Chile**, a partir del año 2008 se cuenta con la Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado (Ley 20.285) que creó el Consejo para la Transparencia.

En **Ecuador**, se cuenta con la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAI) No. 24 de 2004. Institucionalmente cuenta con dos instituciones de transparencia institucional: la Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión, y el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

En **Uruguay**, se cuenta con la Ley de Acceso a la Información Pública (Ley 18.381 de 2008). Institucionalmente se cuenta con la Junta de Transparencia y Ética Pública, cuerpo con independencia técnica adscrita para efectos presupuestales y administrativos al Ministerio de Educación y Cultura.

En **Canadá**, se cuenta con la Ley de Acceso a la Información de 1985. La institucionalidad se conforma por el Directorio del Tesoro y la Oficina del Comisionado para la Información— designado por el Parlamento.

Tabla 3				
Cuadro Comparativo - Transparencia				
Categoría	Chile	Ecuador	Uruguay	Canadá
Institucionalidad / Mecanismos	Consejo para la Transparencia	Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión (SNTG)	Junta de Transparencia y Ética Pública	Oficina del Presidente del Directorio del Tesoro de Canadá
	<i>Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado (2008)</i>	Consejo de Participación Ciudadana y Control Social	<i>Ley de Acceso a la Información Pública (Ley 18.381) (2008)</i>	Oficina del Comisionado para la Información
		<i>Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) (2004)</i>		<i>Ley de Acceso a la Información (1985)</i>

Fuente: Elaboración propia



## INNOVACIÓN

La Innovación es el desarrollo de capacidades para hacer mejor las actividades existentes y entrar a nuevas actividades de mayor valor comercial o social; abarca toda la cadena productiva desde la investigación y desarrollo de conocimientos hasta el marketing de productos/servicios o entrega de bienes públicos.

Esta política es de singular importancia considerando los actuales efectos de la crisis económica mundial haciéndose necesario encontrar nuevas fuentes de crecimiento endógenas menos susceptibles a las incertidumbres de los ciclos de precios de productos primarios. En ese contexto es necesario estructurar nuevos *puntos de convergencia de la innovación*, donde se encuentran las universidades, los centros privados o públicos de investigación, conectar el mundo de las empresas y de la economía real con los decisores del sector público y a estos núcleos locales con las redes creativas del mercado y de la sociedad global, lo cual (se estima) aumentaría la competitividad local y bienestar social hacia los niveles globales.

En **Chile**, el nuevo contexto económico conllevó a la necesidad de evaluar o re-evaluar las políticas públicas en el sector productivo en general y en la innovación en particular. En ese sentido, crearon el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC) que es un organismo público-privado que actúa como asesor permanente del Presidente de la República. Recientemente, el CNIC elaboró la "Agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020."

En **Ecuador**, la innovación es una estrategia nacional para el desarrollo del Plan Nacional para el Buen Vivir (2009-2013) que ha sido denominada "Transformación de la educación superior y transferencia de conocimiento a través de la ciencia, la tecnología y la innovación." Institucionalmente, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), ha dispuesto la creación de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT).

En **Uruguay**, se ha creado el Gabinete Ministerial de Innovación, responsable de fijar los lineamientos políticos y estratégicos en materia de ciencia, tecnología e innovación; y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), responsable de asegurar la articulación y coordinación de los actores públicos y privados en la materia configurando el Sistema Nacional de Innovación.

En **Finlandia** se ha considerado a la innovación como motor clave del crecimiento económico y la transformación productiva. Institucionalmente cuenta con el Consejo de Investigación e Innovación (CII), presidido por el Primer Ministro con la asistencia de otros ministros y representantes del sector industrial, de los sindicatos, del área académica y de la comunidad científica, y que tiene por misión elaborar informes cuatrianuales donde se hacen análisis y se dan directrices relacionadas con el objetivo de impulsar la innovación en el país. Otras entidades importantes son la Academia de Ciencia de Finlandia que financia la capacitación de investigadores, así como la aplicación práctica de sus investigaciones; y la TEKES que financia programas tecnológicos en áreas estratégicas identificadas por el propio organismo, junto con la comunidad empresarial.

En **Francia**, destacan las *incubadoras de empresas innovadoras* que cuentan con el apoyo estatal desde la formación/capacitación hasta la asistencia jurídica, registro de patentes, e inclusive el financiamiento parcial provisorio para facilitar su inicio.

Finalmente, en **Holanda** existen esquemas de incentivos económicos para impulsar la innovación como por ejemplo la amortización acelerada para equipos destinados a la investigación y reducción de impuestos diversos que se aplican a los investigadores.

<b>Tabla 4</b>						
<b>Institucionalidad, Instrumentos y Mecanismos de Innovación</b>						
<i>Categoría</i>	<i>Chile</i>	<i>Ecuador</i>	<i>Uruguay</i>	<i>Finlandia</i>	<i>Francia</i>	<i>Holanda</i>
<b>A. Institucionalidad</b>						
Institucionalidad Política	Comité de Ministros	SENESCYT	Gabinete Ministerial de Innovación	Consejo de Investigación e Innovación		
Institucionalidad Operativa	CORFO		ANII	Tekes		
	CONICYT	Instituciones del Sistema de Educación Superior	CONICYT	Academia de Finlandia		
	ARDP					
	INNOVA Chile CNIC					
<b>B. Innovación-Instrumentos y Mecanismos</b>						
Instrumentos	<i>Política Nacional de Innovación para la Competitividad 2009-2010,</i>	<i>Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013</i> <i>Ley Orgánica de Educación Superior</i>	<i>PENCTI</i>		<i>Ley de Investigación e Innovación</i>	
Mecanismos			<i>Fondo Sitra</i>			<i>Amortización para equipo destinado a la investigación y reducción de impuestos</i>

Elaboración propia

## EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

La evaluación es un proceso por el cual es posible obtener información sobre el desempeño real de las políticas públicas y justificar ante la sociedad el gasto público asociado; contribuyendo a la identificación y resolución de problemas y a la formulación de nuevas políticas o reformulación de aquellas que no estén cumpliendo los objetivos para el cual fueron creadas.

Puede ser de tres tipos: Evaluación de procesos (de cumplimiento de procesos y procedimientos que inciden en el desempeño de la gestión), evaluación programática (de cumplimiento de metas o productos esperados), y evaluación de impacto (de cumplimiento de resultados respecto al objetivo).

En **Chile**, La evaluación se enfoca en procesos y gestión. Se usa un marco de análisis con el que podrá apoyarse para formular recomendaciones *ex post*. Sin embargo, el modelo de control estratégico no es idéntico en todos los ministerios y otras entidades oficiales, con la excepción notable de los *Convenios de Desempeño Colectivos* y los *Convenios de Desempeño Directivo* (regulados por la Ley 19 882).

En **Ecuador**, se cuenta con un sistema de evaluación de políticas públicas usando metas e indicadores detalladas en el *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. La institución responsable de la evaluación de las políticas públicas es la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) a través de su Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación. Cabe señalar que esta entidad ha publicado recientemente un instrumento que incluye las metodologías para realizar la evaluación de Impacto.

En **Uruguay**, la evaluación de las políticas públicas está a cargo de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) a través de su Área de Gestión y Evaluación del Estado (AGEV).

En **Finlandia**, la evaluación se ha venido realizando dentro de cada entidad y/o sector y se ha enfocado en diversos aspectos: evaluación de la entidad ejecutora, del programa, proyecto o área de investigación. Experiencias de evaluación más extensa se encuentran dentro del Sistema de Innovación, emprendida por el Ministerio de Economía y Empleo, donde destacan las evaluaciones de impacto de la Academia de Finlandia y de la agencia TEKES.

Finalmente, en el **Reino Unido** la evaluación de políticas públicas está a cargo de cada departamento ministerial reportando sus resultados a la oficina del Primer Ministro. Para realizar la evaluación, los evaluadores cuentan con una gama de pautas y guías: el Libro Blanco (1999-2000), el Libro Verde, y el Libro Magenta (2003-2007). En dichos documentos se señala que para realizar la evaluación se debe: –definir los objetivos inicialmente diseñados de la política pública evaluada; -cuantificar los riesgos incluidos, para beneficiarios u otros, riesgos para el medio ambiente, para los consumidores, para la salud de trabajadores y para los intereses del comercio en general; -desarrollar análisis costo-beneficio; -considerar la equidad en la distribución de beneficios inducidos, estimar las posibles consecuencias o impactos inesperados; -efectuar el respeto a leyes relacionadas; y -establecer otros detalles importantes para la retroalimentación.

Tabla 5					
Institucionalidad, Instrumentos y Mecanismos de Evaluación					
Categoría	Chile	Ecuador	Uruguay	Finlandia	Reino Unido
<b>A. Institucionalidad por tipo de Evaluación</b>					
Institucionalidad para la Evaluación Programática	Ministerio del sector correspondiente	SENPLADES	OPP-AGEV	Cada Ministerio o entidad	Cada Ministerio o entidad
Institucionalidad para la Evaluación de Gestión	Ministerio de Hacienda-DIPRES Dirección Nacional del Servicio Civil	SENPLADES		Cada Ministerio o entidad	
Institucionalidad para la Evaluación de Impacto		SENPLADES		Academia de Finlandia Tekes	Cada Ministerio o entidad
<b>B. Instrumentos y Mecanismos de Evaluación</b>					
Instrumentos		<i>Metodologías de Evaluación de Impacto</i>		<i>The White Paper, The Green Book, The Magenta Book</i>	
Mecanismos	Convenios de Desempeño Colectivo				
	Convenios de Desempeño Directivo				

Fuente: Elaboración propia.

## ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES INSTITUCIONALES Y COORDINACIÓN

Para una gestión pública efectiva es indispensable la colaboración y coordinación entre las instituciones públicas. En general, la coordinación Inter-institucional implica un conjunto de políticas y mecanismos a través de los cuales se circunscribe la interacción entre las instituciones de los diferentes niveles de gobierno. En gobiernos con política amplia de participación ciudadana se establecen también mecanismos de coordinación entre el gobierno y los organismos de la sociedad en su conjunto.

En **Chile**, la coordinación está a cargo del Comité de Ministros. El comité es presidido por el Ministro del Interior y está integrado, además, por los ministros del Hacienda, Secretaría General de la Presidencia y por el Director de Presupuestos. A las reuniones del comité podrán ser invitados a participar por su Presidente, los ministros que se estime conveniente, conforme las iniciativas y materias que deban ser analizadas.

En **Ecuador**, la coordinación intersectorial está a cargo de los Consejos Sectoriales de Política dirigidos por Ministerios Coordinadores, los cuales coordinan las actividades de los ministerios de orden sectorial y de todas las entidades relacionadas con determinada política pública.

En **Uruguay** son los Gabinetes Ministeriales los que tienen como objetivo la coordinación y articulación de las acciones gubernamentales vinculadas a las funciones sectoriales establecidas en la norma de creación de cada gabinete. Estos son: el Gabinete de Innovación, Gabinete Productivo, Gabinete de Comercio Exterior, Gabinete Social y el Gabinete de Seguridad. Ellos interactúan durante las reuniones de Consejo de Ministros con el Presidente de la República.

En **Estados Unidos** la Oficina Ejecutiva del Presidente (OEP)—institución “paraguas” que agrupa a un conjunto de instituciones que asisten al Presidente— realiza actividades de coordinación a nivel del Poder Ejecutivo. Asimismo, se cuenta también con un acervo de Comités Ministeriales en áreas o sectores claves determinados por el gobierno. Ello incluye: el Comité Interdepartamental (i.e. ministerial) sobre Nutrición para la Defensa Nacional, el Comité Interdepartamental sobre Narcóticos, el Comité Interdepartamental para Servicios Meteorológicos e Investigación de Apoyo, y el Comité Intergubernamental Consultivo sobre Comercio, entre otros.

En **Irlanda** se cuenta con varios mecanismos multidimensionales que facilitan la coordinación de las políticas públicas. Así tenemos que la coordinación del Plan Nacional de Desarrollo (PND) (2007-2013) está a cargo de la División de Política Sectorial del Ministerio de Finanzas y a nivel de programas y proyectos a cargo del Ministerio o entidad del sector correspondiente.

En el sector de políticas industriales y de competitividad es importante resaltar el rol de Forfas (agencia consultiva y “think tank” sobre empresa, comercio, ciencia, tecnología e innovación) que coordina con IDA (Agencia para el Desarrollo Industrial), SFI (fundación Irlandesa de Ciencias), y la Enterprise Ireland (EI) (Irlanda Empresa) dándoles soporte técnico y administrativo. Asimismo, Forfas se relaciona con varios consejos consultivos como: el Consejo Nacional de Competitividad, el Consejo de Ciencia, Tecnología e Innovación, y el Grupo de Expertos sobre Calificación del Sector Laboral del Futuro (EGFSN).

**Tabla 6**

<b>Asignación de Responsabilidades Institucionales y Coordinación</b>					
<i>Categoría</i>	<i>Chile</i>	<i>Ecuador</i>	<i>Uruguay</i>	<i>Estados Unidos</i>	<i>Irlanda</i>
Institucionalidad	Comité de Ministros	Gabinetes Ministeriales Sectoriales	Gabinetes Sectoriales	Oficina Ejecutiva del Presidente  Comités Ministeriales	Ministerio de Finanzas-Div. Política Sectorial
Mecanismos		Matriz de diferenciación funcional			Ministerio de Empresa, Comercio, y Empleo; y Forfás

---

Marco organizativo para la función ejecutiva con ministerios coordinadores.

(en el área de desarrollo exportador e innovación). Forfás coordina con IDA, SFI y EI. Contándose además con directorios interconectados en agencias ejecutoras

---

Elaboración propia.

## OTROS TEMAS DE INTERÉS

### Políticas de Igualdad de Género

En **Chile**, se cuenta con el Servicio Nacional de la Mujer SERNAM, entidad pública responsable de las políticas de género con rango de ministerio, que tiene por misión colaborar con el Ejecutivo en el estudio y propuesta de planes generales y medidas conducentes a que la mujer goce de igualdad de derechos y oportunidades respecto del hombre. También se destaca la creación del Consejo de Ministros para la Igualdad de Oportunidades compuesto por el Secretario General de la Presidencia, los Ministros de Economía, Fomento y Reconstrucción, de Planificación y Cooperación, de Salud, de Educación, de Justicia, del Interior, del Trabajo y Previsión Social y la Directora del SERNAM.

En **Ecuador**, en cumplimiento de la nueva Constitución, se encuentra en implementación el Consejo Nacional de las Mujeres e Igualdad de Género y se debate una ley de Igualdad entre mujeres y hombres y personas de diversa condición de sexo genérico.

En **Uruguay**, las políticas de género están a cargo del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) adscrito al Ministerio de Desarrollo Social (MIDES). Se cuenta con un Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades 2007-2011 que fue elaborado en un proceso de construcción participativo en el que se realizaron 19 Asambleas Departamentales, numerosas mesas de trabajo, reuniones y asambleas.

En **Canadá**, la responsabilidad de las políticas de igualdad de género están a cargo de el Status of Women Canadá, que es una entidad pública de carácter Federal encargada de promover la igualdad entre mujeres y hombres posibilitando su participación en los diferentes ámbitos sociales, económicos y políticos del país.

En **España**, la política de igualdad de género es impulsada por la Secretaría General de Políticas de Igualdad (parte del Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad) y se enmarca de acuerdo con la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres. Asimismo, se cuenta con el Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2008-2011 que reconoce avances en la paridad de la prestación de servicios.

Tabla 7					
Cuadro Comparativo - Otros temas de interés					
A. Igualdad de Género					
Categoría	Chile	Ecuador	Uruguay	España	Canadá
Institucionalidad	Servicio Nacional de la Mujer SERNAM / Consejo de Ministros para la Igualdad	Consejo Nacional de las Mujeres e Igualdad de Género	Instituto Nacional de las Mujeres INMUJERES	Secretaría General de las Políticas de Igualdad	Status of Women Canada
Instrumentos Nacionales	<i>Documento “Políticas de Igualdad de Oportunidades para la Mujer Rural”, actualizado el año 1999 para el periodo 2000- 2010</i>	<i>Ley de Igualdad entre mujeres y hombres y personas de diversa condición de sexo genérico en debate</i>	<i>Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades 2007-2011</i>	<i>Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres / Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2008/2011</i>	Análisis de Género en políticas públicas

Fuente: Elaboración propia

## Derechos Humanos y No Discriminación

En **Chile**, la promoción y protección de los derechos humanos está a cargo del Instituto Nacional de Derechos Humanos.

En **Ecuador**, la vigilancia activa de derechos humanos está a cargo de la Sub Secretaría de Derechos Humanos y Coordinación de la Defensa Pública, órgano de línea del Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos.

En **Uruguay**, no se cuenta con una entidad específicamente responsable de las políticas de derechos humanos. No obstante, se cuenta con una diversa normatividad relacionada a la protección de los derechos humanos que incluye el reconocimiento de orden constitucional y legal además de la adhesión del país a los principales instrumentos internacionales sobre la materia.

Finalmente, en el caso de **Nueva Zelanda** la responsabilidad recae en la Comisión de Derechos Humanos, que es una entidad responsable de las políticas relacionadas a la Defensa y promoción del respeto de los Derechos Humanos.

Tabla 7				
Cuadro Comparativo - Otros temas de interés				
B. Derechos Humanos y no discriminación				
Categoría	Chile	Ecuador	Uruguay	Nueva Zelanda

Institucionalidad	Instituto Nacional de Derechos Humanos	Subsecretaría de Derechos Humanos y Coordinación de la Defensa Pública	Comisión de Derechos Humanos
-------------------	--	--	------------------------------

Elaboración propia

## Diversidad Cultural

En **Chile**, el tema de la diversidad cultural está a cargo de la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI) que es una entidad pública adscrita al Ministerio de Planificación. Por su parte en **Ecuador**, la responsabilidad recae en la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana, la cual está integrada por distintas entidades, entre ellas el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador CODENPE.

Tabla 7		
Cuadro Comparativo - Otros temas de interés		
C. Diversidad Cultural		
Categoría	Chile	Ecuador
Institucionalidad	Corporación Nacional de Desarrollo Indígena	Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana

Elaboración propia.

## CONCLUSIÓN

Este estudio comparativo ha mostrado, entre muchos otros resultados, que no es fácil generalizar unas condiciones óptimas para conseguir una reforma exitosa del Poder Ejecutivo. Sin embargo, si se puede observar algunos patrones comunes de experiencias de reforma exitosas, que han sido considerados por los países analizados. Así por ejemplo:

- ✚ La mayoría de países analizados consideraron primordial, el definir y establecer la Visión Nacional de Largo Plazo en un documento oficial como La Constitución Política del Estado, en el caso de Ecuador; en una Guía de Políticas, como en el caso de Finlandia; ó en una Acuerdo Nacional, como en el caso de Irlanda.
- ✚ Para la definición de la Visión Nacional de Largo Plazo, la mayoría de países analizados establecieron una institucionalidad que permitió una participación ciudadana activa. Así por ejemplo Ecuador estableció una Asamblea Constituyente que definió la nueva visión nacional; Finlandia e Irlanda establecieron un Consejo Nacional, que agrupa a



representantes del gobierno y de la sociedad en general (empresa, industria, trabajadores, universidades, organizaciones de investigación, entre otras).

- ✚ Para la implementación de la Visión Nacional de Largo Plazo, la mayoría de países analizados diseñaron y plasmaron en un documento oficial la Estrategia o Plan Nacional con metas e indicadores medibles.
- ✚ Entendiendo que para la efectiva implementación de la Estrategia o Plan Nacional es primordial contar con la asignación de recursos correspondientes, todos los países analizados cuentan con una institucionalidad para la elaboración y gestión del presupuesto.
- ✚ A fin de asegurar la transparencia del proceso de reforma administrativa, los países analizados cuentan con una ley de transparencia y/o acceso a la información y con la institucionalidad correspondiente.
- ✚ Los países analizados han reconocido que la innovación es una variable clave del desempeño económico y desarrollo productivo nacional. En ese sentido, han reconocido que en el campo de la innovación no sólo el gobierno cumple un rol importante; sino que para lograr un mayor alcance y éxito de las políticas de innovación se requiere también la participación activa del sector académico-investigación, y del sector privado-industrial. Asimismo, dado los riesgos e incertidumbres en torno de la innovación, los gobiernos vienen ofreciendo una gama de incentivos para estimular la innovación de empresas y redes de investigación y colaboración.
- ✚ Los países han fortalecido la función de evaluación. Así, en el campo de la evaluación de procesos y procedimientos que inciden en el desempeño de la gestión, todos los países analizados cuentan con un determinado mecanismo de evaluación de la gestión y una institucionalidad correspondiente. En el área de la evaluación programática (cumplimiento de metas o productos esperados) planteadas en planes nacionales, los países analizados presentan un mecanismo común: cada ministerio evalúa las políticas que le conciernen y un organismo las consolida y/o supervisa. En cuanto a la evaluación de impacto, Ecuador, Finlandia y el Reino Unido tienen institucionalidad y mecanismos puestos en marcha para la realización de evaluaciones de impacto.
- ✚ En general, las evaluaciones de procesos y programáticas ayudan a mejorar el desempeño de la gestión pública de manera global. Sin embargo, las evaluaciones de impacto, aunque onerosas, permiten ver el efecto real (positivo/negativo) de la implementación.
- ✚ En el campo de la Coordinación, todos los países analizados cuentan con algún tipo de mecanismo de coordinación interinstitucional. Al respecto, los Comités Ministeriales y los Gabinetes Ministeriales Sectoriales (con ministerios coordinadores) son los mecanismos más comunes para la coordinación interministerial en el Poder Ejecutivo.

- ✚ En general, la experiencia de los países analizados muestra que la clara asignación de responsabilidades así como la implementación de mecanismos de coordinación a nivel central y operativo son clave para lograr las metas establecidas en los planes o estrategias nacionales de desarrollo.
- ✚ En el tema referente a las políticas de Género es notorio que todas las experiencias reconocen instituciones públicas responsables del tema, que por lo general tienen las funciones de coordinación de las políticas en todas las entidades públicas y de la sociedad civil.
- ✚ En relación a las políticas de protección de los Derechos Humanos se puede concluir que las experiencias analizadas han abordado la materia también de una forma institucional mereciendo la creación de distintas entidades responsables. Sin embargo, en la mayoría de los casos sus funciones están centradas en acciones de promoción de DD.HH.
- ✚ En el caso de las políticas de diversidad cultural tanto en Chile como en Ecuador se han establecido mecanismos de coordinación intersectorial para abordar el tema. Para ello, han creado representaciones colegiadas en las que participan diversos representantes de diferentes entidades gubernamentales responsables de políticas sectoriales.
- ✚ Un punto clave también a considerar en el proceso de reforma de estructuras públicas es el liderazgo político. Sin embargo, el liderazgo aquí no es sinónimo de decisiones tomadas en las cúpulas o en relación con una decisión unilateral del Poder Ejecutivo, sino un liderazgo político que considera la participación ciudadana como el factor más convincente de la estrategia misma de la reforma.

# **ESTUDIO COMPARATIVO SOBRE PROCESOS DE REFORMA DE ESTRUCTURAS PÚBLICAS EN PAÍSES SELECCIONADOS**

## ***WHITE PAPER***

### **INTRODUCCIÓN**

El presente Estudio tiene por finalidad el proveer insumos de experiencias de reformas estructurales del Poder Ejecutivo en países de la región como Chile, Ecuador, y Uruguay, así como en otros países donde se han venido innovando el sistema de la administración pública.

El documento se ha elaborado en el marco del Programa OEA de Apoyo a la Innovación Estructural del Poder Ejecutivo de Paraguay, y en base a la Carta de Intención firmada el 20 de Setiembre de 2010 por el Presidente Fernando Lugo y el Secretario General de la Organización de Estados Americanos (OEA) José Miguel Insulza.

La estructura del documento corresponde a 7 capítulos antecidos por el resumen ejecutivo y la introducción y precedidos por las conclusiones del Estudio y las referencias. Los primeros 6 capítulos desarrollan los 8 temas de comparación seleccionados para este Estudio comparativo. A continuación se da una descripción breve de los 8 temas de comparación seguido de una explicación breve de la metodología empleada en la elaboración del presente Estudio.

### **LOS TEMAS DE COMPARACIÓN:**

#### **1. VISIÓN DE LARGO PLAZO**

En este punto se busca determinar si en la reforma estructural del Poder Ejecutivo se construyó en base a una visión de país? Dirigido por quién? Cuál fue el Contexto? Qué ocasionó la reforma? Cómo se logra la continuidad?

#### **2. PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES SOCIALES EN LA CONSTRUCCIÓN DE: VISIÓN NACIONAL (FOROS, ETC.), AGENCIAS EJECUTORAS**

En este punto se busca determinar si en la construcción de la visión país participó la sociedad civil organizada y los ciudadanos en general.

#### **3. PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

En este punto se busca determinar si existe una categorización de las políticas públicas por tipos de responsabilidades (transversales, sectoriales, etc.) y si existe responsabilidades por etapa. ¿Cómo definieron la institucionalidad? ¿Ha influido en la creación de instituciones para implementar las políticas transversales/sectoriales? Qué criterio organizador se implementó? Ej. El tema de comunicaciones, ¿una institución regula el sector comunicaciones? ¿Es la misma institución la que hace el proceso de toma de decisiones de políticas públicas (regulación, implementación, evaluación)?

4. SISTEMA DE PRESUPUESTO  
¿El presupuesto de las instituciones públicas está relacionado/coordinado con las políticas públicas nacionales?
5. TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD  
¿Cómo se ha institucionalizado la ejecución de la función de transparencia? ¿Existe una ley de transparencia y acceso a la información? ¿Cómo se articula el plan de transparencia con el logro de las metas nacionales?
6. INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA  
¿Cuáles son los criterios que se han empleado para la creación de instituciones?
7. EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS  
¿Existe un sistema de evaluación de políticas públicas? ¿Es centralizado? ¿Descentralizado? ¿Cómo se definen los indicadores de evaluación?
8. ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES INSTITUCIONALES Y COORDINACIÓN  
¿Existen mecanismos para crear coherencia entre acciones del Poder Ejecutivo? ¿Qué mecanismos se han creado para lograr la integración de decisiones supra nacionales que cabe al gobierno nacional traducir en decisiones y acciones del ejecutivo?

Adicionalmente, el capítulo 7 incluye las experiencias de reforma en temas relativos a políticas sociales (temas indígenas e igualdad de géneros), y derechos humanos.

## **METODOLOGÍA**

Para la elaboración del presente Estudio se utilizó el método de estudio de casos comparativo. En ese sentido, el estudio considera principalmente tres unidades de análisis (i.e. países) referidos a los procesos de reforma del poder ejecutivo en Chile, Ecuador y Uruguay. Las experiencias de dichos países fueron seleccionados por requerimiento especial de la Secretaría de la Función Pública (SPF). Asimismo, se han utilizado experiencias de otros países en algunos aspectos relevantes de sus reformas administrativas.

Para el desarrollo del Estudio comparativo primeramente se definió los 8 temas de comparación mencionados anteriormente. Dichos puntos fueron consensuados con el Gobierno de Paraguay a través de su Secretaría de la Función Pública (SPF) en reuniones del 15-17 de Setiembre de 2010 en Washington DC y Nov. 15, 2010 en Asunción.

En segundo lugar, se realizó un estudio de campo que comprendió la recolección de datos a través de entrevistas personales con los que llevaron a cabo/o están aún llevando a cabo la reforma en Chile, Ecuador y Uruguay. Dichas entrevistas se llevaron a cabo en la semana del 15 y 22 de Noviembre, 2010 y giraron en torno a los 8 puntos mencionados.

En tercer lugar, se realizó un estudio de gabinete para sistematizar, complementar, y analizar la información recolectada durante el estudio de campo (esta fase comprendió la revisión de leyes, normativas, documentos oficiales de entidades del sector público y de entidades no gubernamentales de los países objeto de comparación). Asimismo, en esta fase se consideró las opiniones e ideas debatidas durante el “Seminario Internacional Innovación del Poder Ejecutivo” desarrollado en Asunción, los días 14 y 15 de Diciembre de 2010.

# Capítulo 1

## VISIÓN, PARTICIPACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA NACIONAL

### I. Introducción

En el contexto de democracia, todas las grandes iniciativas de transformación del entorno público, sea institucional o de políticas y programas del estado, son un proceso cultural, social, político; y debe ser esencialmente cooperativo entre actores claves del Estado y sus actores sociales involucrados (*stakeholders*) a fin de que la innovación, el cambio estructural sea sostenible entre ciclos políticos. Como tales, estos procesos se cimientan en niveles mínimos y suficientes de entendimientos, confianza, convicción, principios y reglas de juego claras en, y entre los actores. En dicho marco, la construcción de una visión nacional compartida del país -como paso previo e insumo a estrategias de transformación de acciones del Estado- constituye un ejercicio que trasciende el interés particular o sectorial, proyectándose a la totalidad de los ciudadanos y de sus intereses, con proyección de futuro. En este proceso, “la búsqueda de acuerdos no debe pretender una utópica unanimidad respecto de las acciones requeridas para alcanzar la visión...”, pero sí construir los acuerdos mínimos para su impulso.<sup>1</sup> En el mismo sentido, a la par de reconocer la trascendencia de la elaboración compartida de una visión de país a largo plazo, debe reconocerse que la construcción de consensos no es una tarea sencilla; es un proceso y no un evento<sup>2</sup>. Sin embargo una vez elaborada permite a los gobiernos, a sus estructuras institucionales, a los actores clave y a la ciudadanía en general, coincidir en un mismo sentido de rumbo, posibilitando la toma de mejores decisiones porque se sabe hacia dónde se trata de caminar y de llegar.

Con respecto a los procesos de reformas del sector público, una visión nacional facilita la orientación y propicia mejores decisiones de cambio, en tanto se tiene claridad sobre los motivos y finalidad de dichas medidas, los desafíos y sacrificios a enfrentar, los resultados a esperar, así como para qué disponer de un Estado y cuáles son los papeles a desempeñar por el sector público y el privado. También la visión compartida es necesaria para que el estado reformado construya una estrategia de desarrollo concordante con los deseos y capacidades actuales y potenciales de su ciudadanía. Con la progresiva consolidación de una visión nacional y los entendimientos/ consensos conjuntos se busca lograr que las grandes acciones del sector público ganen cada vez más el carácter de políticas del Estado en lugar del gobierno de turno.

La construcción de la visión tiene que ser un trabajo de colaboración entre el sector público y el sector privado ampliamente definido con la participación de la sociedad en su conjunto. Sin embargo, el gobierno debe construir procesos e instituciones de colaboración que permita una

---

<sup>1</sup> García, Álvaro (2008). “Un Estado democrático en América Latina: de la visión a la acción. Una perspectiva económica”, en *Democracia/Estado/Ciudadanía: Hacia un Estado de y para la Democracia en América Latina*, Lima: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), p..328. Disponible online en: [http://www.undp.org/latinamerica/docs/Democracia\\_en\\_A%20Latina.pdf](http://www.undp.org/latinamerica/docs/Democracia_en_A%20Latina.pdf)

<sup>2</sup> Devlin y Mogueillansky (2010). *Alianzas Público-Privadas—Para una nueva visión estratégica del desarrollo*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

“autonomía enraizada” con el sector privado; es decir una relación íntima de colaboración, pero sin captura por intereses especiales.<sup>3</sup> Los nuevos avances de la democracia están hoy directamente relacionados con una reciente participación ciudadana efectiva, es decir más informada y vinculada en los procesos de políticas públicas en general, permitiendo de esta manera generar los bienes y servicios que los ciudadanos demandan, dando mayor transparencia al uso de los recursos públicos y sobre todo legitimando de esta manera a las instituciones y a ejercicio de la función pública. En ese sentido, los enfoques más recientes de participación ciudadana han permitido habilitar nuevos espacios y oportunidades de diálogo entre gobiernos y sociedad creando tipos novedosos de arquitectura institucional que abren caminos para la innovación del Estado. Sin embargo, después de haber hecho la consulta con la sociedad en su conjunto sobre los lineamientos de política nacional, cabe al gobierno gobernar, tomando las decisiones finales en concordancia con los acuerdos consensuados, y sujeto a rendición de cuentas respectiva.

Pero la visión nacional lograda con participación de la sociedad en su conjunto se quedaría a nivel de “sueño” de la sociedad, o promesas del gobierno para el futuro de largo plazo, si es que no se diseña su implementación a través del establecimiento de políticas públicas con resultados medibles (*outputs*) e impactos esperados (*outcomes*) en determinados plazos. En ese sentido, el conjunto de políticas públicas debidamente documentadas, constituyen una declaración de intención creíble, convincente, con mecanismos de monitoreo y evaluación, que deben ser definidos y comprometidos desde el inicio y dentro de los documentos de políticas públicas como son por ejemplo los planes nacionales.

En América Latina, la planificación formal ha cumplido una función importante en la implementación de la visión estratégica nacional. Durante las décadas de 1950 y 1960 la planificación se consideraba como un instrumento fundamental para ejecutar programas nacionales de desarrollo económico y social. En la década de 1970 la planificación estuvo especialmente presente en la mayoría de los países de la región Latinoamericana. Los objetivos de los planes nacionales de desarrollo se enfocaron en el desarrollo industrial, el aumento de la productividad y la reducción de la vulnerabilidad externa en general. En esta etapa, si bien la eficacia de la planificación tuvo sus limitaciones, también hubieron logros importantes respecto a impulsar el aprendizaje y la transformación productiva. En la década de 1980 la planificación en la región se vio debilitada con la crisis de la deuda externa y el surgimiento de la ideología de libre mercado. Frente a ello predominó una política de ajuste fiscal y estabilización recayendo en el ministro de hacienda o el presidente del banco central o en ambos el papel de líder en los procesos de coordinación respectivos. Durante la década de 1990 y 2000, debido al bajo desempeño de la región en materia de competitividad, innovación, desarrollo exportador y crecimiento, los gobiernos volvieron a delinear más activamente sus políticas y programas a través de planes de transformación y desarrollo.<sup>4</sup>

A continuación se presenta un conjunto de países (Chile, Ecuador, Uruguay, Finlandia, e Irlanda) que comparten diversas experiencias y, en distintos grados en el proceso de elaboración de una visión a largo plazo con participación del sector privado y la sociedad en

---

<sup>3</sup> Evans (1995). *Embedded Autonomy. States and Industrial Transformation*. New Jersey: Princeton University Press.

<sup>4</sup> Devlin y Mognillansky (2010). Op.Cit. p. 187, 192-3

su conjunto; y con un proceso de planificación estratégica para la implementación de la visión nacional. Adicionalmente se presentan la experiencia en planificación de el Reino Unido. Al final del detalle por país se presenta una sección de resumen y análisis comparativo con el cuadro analítico respectivo.

## II. Descripción de Experiencias en Países Seleccionados

### A. Chile

*Introducción.* En el desarrollo de una visión nacional, Chile ha priorizado el aspecto relativo a la innovación como factor clave para aumentar la tasa de crecimiento de la productividad y la competitividad. En ese sentido, recientemente el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC) ha elaborado la *Agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020*, en la cual se establecen orientaciones con un horizonte de análisis de largo plazo, que supera el espacio de acción de un gobierno. En la Agenda se han identificado los ejes de acción estratégicos para la innovación que es necesario desarrollar en los próximos años, además de proponer orientaciones para el mejoramiento continuo del sistema de innovación, incluidos los énfasis presupuestarios que puede ser necesario aplicar, en distintos momentos, para el desarrollo coherente y armónico de sus diferentes componentes.<sup>5</sup>

Para la elaboración de la *Agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020*, desde 2008, el CNIC desarrolló tareas fundamentales de diálogo permanente con los actores del sistema de innovación a fin de avanzar en el establecimiento de visiones compartidas sobre la Estrategia de Innovación y sobre el desafío de conseguir que Chile llegue al desarrollo hacia el 2021.<sup>6</sup>

En el mismo sentido, Chile ha emprendido esfuerzos para impulsar la participación ciudadana a través de un conjunto de mecanismos impulsados desde la administración central hacia la ciudadanía (denominados mecanismos del *gobierno de proximidad*) favoreciendo con ello la participación democrática.

Sin embargo, todavía no se encuentra disponible el Plan Nacional que implemente la Agenda de Innovación 2010-2020. Cabe mencionar que anteriormente estuvo en aplicación la Política Nacional de Innovación para la Competitividad 2009-2010, elaborada por Ministerio de Economía.<sup>7</sup> Anteriormente también se elaboró la Estrategia Nacional de Innovación Volumen I y II elaborados por CNIC en 2007 y 2008 respectivamente.<sup>8</sup> En la década de 1970 y 1980

---

<sup>5</sup> Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC). *Agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020*. Publicado en Marzo, 2010. p.11. Disponible en: <http://biblioteca.cnic.cl/content/view/751136/Agenda-Innovacion-y-Competitividad-2010-2020.html>

<sup>6</sup> *Agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020*.p.7.

<sup>7</sup> Ministerio de Economía. Política Nacional de Innovación para la Competitividad 2009-2010. Disponible en: [http://www.economia.cl/1540/articles-188772\\_recurso\\_1.pdf](http://www.economia.cl/1540/articles-188772_recurso_1.pdf)

<sup>8</sup> Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC). Estrategia Nacional de Innovación Volumen I y II 2007 y 2008. Disponibles en: <http://www.cnic.cl/content/view/468181/Estrategia-Nacional-de-Innovacion-Volumen-I.html#content-top>



Chile elaboró planes nacionales de desarrollo: Plan de la Economía Nacional 1971-1976, Plan Nacional Indicativo de Desarrollo 1976-1981, y el Plan Nacional Indicativo de Desarrollo 1979-1984.<sup>9</sup>

*Institucionalidad.* Para el desarrollo de la visión nacional de innovación, en 2005 se creó por Decreto Presidencial el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC), —organismo público-privado, que actúa como asesor permanente del Presidente de la República. El CNIC asesora al Presidente en la identificación y formulación de políticas referidas a la innovación y la competitividad, incluyendo los campos de la ciencia, la formación de recursos humanos y el desarrollo, transferencia y difusión de tecnologías.<sup>10</sup>

En el desarrollo de su misión el CNIC desarrolla actividades de diálogo con los actores del sistema nacional de innovación que incluye al Comité de Ministros de Innovación; la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO); la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología (CONICYT); las autoridades regionales y los consejeros y directivos de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo (ARDP); así como con la comunidad científica y las autoridades universitarias respectivas (mayor detalle en el capítulo de Innovación).

Asimismo, a fin de coordinar la participación ciudadana, se creó dentro de la estructura del Ministerio Secretaría General de Gobierno, la División de Organizaciones Sociales (DOS), Así, la DOS contribuye a hacer más eficientes los mecanismos de vinculación, interlocución y comunicación entre el Gobierno y las organizaciones sociales; -facilita la expresión de las necesidades de la ciudadanía; y -mejora el conocimiento y la comprensión de los planes y programas derivados de las políticas de Gobierno de modo de estimular la integración social.<sup>11</sup>

La DOS ha venido impulsando el fortalecimiento de la participación de la Sociedad Civil en la gestión pública a través de importantes mecanismos como el Fondo de Fortalecimiento de la Sociedad Civil. Esto involucra un concurso abierto a las distintas organizaciones como juntas de vecinos, organizaciones comunitarias territoriales y funcionales, asociaciones y comunidades indígenas, corporaciones y fundaciones de derecho privado y organismos no gubernamentales de desarrollo que pueden acceder a importantes montos de dinero para la gestión de proyectos relacionados con el voluntariado, asociatividad, habilitación y mejora de infraestructura social, entre otros.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Devlin y Mognillansky (2010). Op.Cit. p. 188

<sup>10</sup> Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC)—Acerca de la CNIC-disponible en: [http://www.cnic.cl/content/view/468854/El\\_Consejo\\_de\\_Innovacion\\_y\\_la\\_Estrategia.html](http://www.cnic.cl/content/view/468854/El_Consejo_de_Innovacion_y_la_Estrategia.html)

<sup>11</sup> Gobierno de Chile—Ministerio Secretaría General de Gobierno—División de Organizaciones Sociales (DOS)-Quiénes somos. Disponible en: <http://www.participemos.cl/index.php/sobre-la-dos>

<sup>12</sup> Gobierno de Chile—Ministerio Secretaría General de Gobierno—División de Organizaciones Sociales (DOS)—Fondo de Fortalecimiento de la Sociedad Civil. Disponible en: <http://www.participemos.cl/index.php/noticias/204-fondo-fortalecimiento-2010>

A nivel regional, en 1985 se creó la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) a fin de coordinar, impulsar y evaluar el desarrollo regional; y de colaborar con las funciones de modernización y reforma administrativa del Estado.<sup>13</sup>

En general, las políticas públicas se hacen por ministerios. Así, dentro de los ministerios hay unidades de planificación y coordinación que dan pautas y que las vinculan entre ministerios. La Secretaría General de la Presidencia es la que coordina las políticas públicas. La alta dirección es centralizada.

En el caso del servicio civil, cada área en el sector público desarrolla su propio sistema de servicio civil, incluido sus programas de capacitación). Sin embargo, existe una Dirección Nacional del Servicio Civil que capacita y evalúa a nivel macro.<sup>14</sup> Esta Dirección selecciona también a los jueces del poder judicial y al personal administrativo del poder legislativo. Los gobiernos regionales y municipios (365) no tienen un sistema de selección de personal propio.<sup>15</sup>

La nueva Política Pública de *Reforma del Servicio Civil y el Sistema de Alta Dirección Pública* es una política pública totalmente transversal por corresponder a necesidades del aparato público entero, incluyendo los niveles tanto políticos como administrativos. Con ello se trata de fortalecer la gobernabilidad democrática, dar continuidad, coherencia y relevancia a las políticas públicas.

*Contexto.* En los últimos 35 años Chile ha mantenido una estrategia nacional tácita, no formalmente documentada. La estrategia ha ido evolucionando hasta convertirse en una estrategia informal y tácita fundada en un consenso político y económico entre el sector público, el privado y los partidos políticos predominantes (en el período ya democrático). Sin embargo, durante e incluso antes de la gran recesión mundial de 2008-2009, el crecimiento económico de Chile había alcanzado escalas inferiores de lo esperado.<sup>16</sup> Este nuevo contexto económico conllevó a la necesidad de evaluar o re-evaluar las estrategias y objetivos nacionales de mediano y largo plazo para asegurar el crecimiento sostenido del país. Así se elaboró la Estrategia Nacional de Innovación en 2007 y 2008. En este nuevo contexto se reconoció que el desarrollo de la nueva estrategia debía contar con la participación de los actores sociales correspondientes.

Anteriormente, las políticas de participación fueron impulsadas dentro del contexto de la reforma y modernización del Estado iniciada durante la década de 1990, continuada y fortalecida durante la década de 2000. La creciente importancia de las iniciativas de

---

<sup>13</sup> Gobierno de Chile. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE)—Quiénes somos. Disponible en:

<http://www.subdere.gov.cl/1510/w3-propertyname-2403.html>

<sup>14</sup> El modelo Chileno de servicio civil se parece al sistema de Estados Unidos: Se considera Nivel 1. Cargos de confianza, 2. Cargos de Primer Nivel, 3. Cargos de Segundo Nivel, 4. Cargos de III Nivel, 5. Cargos de Carrera Funcionaria. Antes de 2003 los ascensos era por antigüedad, ahora es por concurso.

<sup>15</sup> Dr. Francisco Silva Durán, Jefe de la Dirección Jurídica, Agencia Nacional de Servicio Civil. Entrevista personal, Agencia Nacional de Servicio Civil, Santiago de Chile, Nov. 18, 2010.

<sup>16</sup> Devlin y Mognillansky (2010) Op.Cit. p. 200-201, y 268.

participación en la gestión pública es una consecuencia también del Instructivo Presidencial sobre Participación Ciudadana en la Gestión Pública que fuera impulsado por la Presidenta Bachelet en el año 2008 en el marco de una Agenda Pro Participación Ciudadana.<sup>17</sup>

Por otro lado, La crisis estructural de las economías de los años 70, planteó la cuestión del tamaño y peso del Estado en la economía. Desde hace unos veinte años se realizaron diversas reformas institucionales para disminuir el peso de las responsabilidades sociales. Durante la época de la concertación se determinó que para llegar a acelerar el crecimiento había que dotarse de una función pública adecuada en cantidad y calidad, a las necesidades de los diferentes sectores del gobierno central. Queda por verse la acción del gobierno actual.

## **B. Ecuador**

*Introducción.* Ecuador cuenta con una visión de país denominada “El Buen Vivir”. El concepto del Buen Vivir se traduce al *sumak kawsay* (la vida plena), en quichua, que para los pueblos indígenas significa que el ser humano tenga equilibrio con su comunidad y la naturaleza y que alcance una mejor calidad de vida.

La concepción del Buen Vivir fue elaborada en 99 artículos del proyecto de Constitución Política del Estado, la cual fue aprobada en referéndum nacional el 28 de Setiembre de 2008 con el 63.93 por ciento de los votos escrutados.<sup>18</sup> Al aprobarse la inclusión del Buen Vivir en la Nueva Constitución se convierte esta concepción en un principio orientador del nuevo pacto social.<sup>19</sup>

Para la nueva Constitución, el *sumak kawsay* implica mejorar la calidad de vida de la población, desarrollar sus capacidades y potencialidades; contar con un sistema económico que promueva la igualdad a través de la (re)distribución social y territorial de los beneficios del desarrollo; impulsar la participación efectiva de la ciudadanía en todos los ámbitos de interés público, establecer una convivencia armónica con la naturaleza; garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana; y proteger y promover la diversidad cultural.<sup>20</sup>

*Institucionalidad.* La idea de integrar la visión del Buen Vivir a la Constitución Política del Estado fue una propuesta de campaña del Presidente Rafael Correa que consistía en mejorar

---

<sup>17</sup> Gobierno de Chile—Instructivo Presidencial para la Participación Ciudadana en la Gestión Pública.

Disponible en:

[http://www.participemos.cl/attachments/063\\_Instructivo\\_presidencial\\_part\\_ciud.pdf](http://www.participemos.cl/attachments/063_Instructivo_presidencial_part_ciud.pdf)

<sup>18</sup> El presidente del Tribunal Supremo Electoral, Jorge Acosta, proclamó los resultados oficiales del referéndum aprobatorio de la nueva Constitución. Ver noticia en CRE Satelital Ecuador del 16 de Octubre 2008. Disponible en:

<http://www.cre.com.ec/Desktop.aspx?Id=135&e=119951>

<sup>19</sup> Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, p. 43

<sup>20</sup> Art. 276 de la Constitución Política del Estado. Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013, p. 43.

la calidad de vida del ser humano en relación con la paz y la naturaleza en base a 12 objetivos, que posteriormente se elaboró en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013.<sup>21</sup>

La participación de la población en la construcción y desarrollo de la nueva visión del Buen Vivir se realizó a través de tres mecanismos, Consulta Popular, el Referéndum, y la Planificación Participativa.

La Consulta Popular para la realización de una Asamblea Constituyente que tuviera como fin la redacción del nuevo proyecto Constitucional incorporando la visión del Buen Vivir, fue convocada por Decreto el 15 de enero de 2007, fecha en que el Presidente Correa tomó posesión de su cargo.<sup>22</sup> Así, el 15 de abril de ese mismo año se llevó a cabo esta consulta: ¿Aprueba usted, que se convoque e instale una Asamblea Constituyente con plenos poderes de conformidad con el Estatuto Electoral que se adjunta, para que transforme el marco institucional del Estado y elabore una nueva Constitución?

La Consulta Popular fue aprobada con un resultado favorable de 81,72%<sup>23</sup> por lo que el 30 de Septiembre del mismo año, se procedió con la elección de las y los asambleístas constituyentes. Se escogieron 24 asambleístas nacionales, 100 provinciales y seis representantes de los migrantes.<sup>24</sup> La Asamblea Constituyente sesionó entre el 29 de noviembre del 2007 y el 24 de julio del 2008, fecha en que se aprobó el proyecto de Constitución. El 25 de Julio de 2008 La Asamblea Constituyente entregó la nueva Constitución de la República a fin de que sea sometida a referendo aprobatorio; seguidamente se declaró en receso.<sup>25</sup>

Luego de la aprobación del proyecto constitucional por la Asamblea Constituyente, el Tribunal Supremo Electoral convocó a un Referéndum Aprobatorio de la Nueva Constitución, con la siguiente pregunta: ¿Aprueba usted el texto de la nueva Constitución Política de la República elaborado por la Asamblea Constituyente?, a la cual los ecuatorianos podrían responder de dos maneras: “Sí” o “No”. El 28 de Setiembre de 2008 se realizó el referéndum con la aprobación del 63.93 por ciento, como se mencionó anteriormente.

---

<sup>21</sup> Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). BOLETÍN DE PRENSA 77, 11 de Noviembre, 2009. Disponible en:

[http://www.senplades.gov.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=01b49ac7-b4ef-4a76-8a7f-f56bc5b2aa84&groupId=44260](http://www.senplades.gov.ec/c/document_library/get_file?uuid=01b49ac7-b4ef-4a76-8a7f-f56bc5b2aa84&groupId=44260)

<sup>22</sup> Ver mayor información sobre el Decreto Ejecutivo No. 2, de 15 de Enero de 2007, en:

<http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/decreto-modificatorio-al-estatuto-de-la-consulta-popular-257061-257061.html>

<sup>23</sup> Ecuador. Tribunal Supremo Electoral. Resultados Nacionales “Consulta Popular” 15 de Abril, 2007.

Disponible en:

<http://app.cne.gov.ec/Resultados2007/>

<sup>24</sup> Centro Carter. Informe Final sobre el Referéndum Constitucional Aprobatorio de Ecuador del 28 de Setiembre de 2008. p.4. Disponible en:

[http://www.cartercenter.org/resources/pdfs/news/peace\\_publications/election\\_reports/Ecuador\\_referendum\\_report08.pdf](http://www.cartercenter.org/resources/pdfs/news/peace_publications/election_reports/Ecuador_referendum_report08.pdf)

<sup>25</sup> Asamblea Constituyente. “La Nueva Constitución fue entregada por la Asamblea Constituyente”. Boletín 1520. Disponible en:

[http://constituyente.asambleanacional.gob.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=18716&Itemid=1](http://constituyente.asambleanacional.gob.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=18716&Itemid=1)

La planificación Participativa, por su parte, se realizó a través de la participación ciudadana en la elaboración de los planes de implementación de la visión del Buen Vivir. Dicha participación se realizó a través de diversos talleres y consulta ciudadana que incluyeron la participación de más de 4.000 representantes de la sociedad civil organizada (agrupados en más de 85 mesas de trabajo).<sup>26</sup>

A fin de fortalecer la participación ciudadana, la Nueva Constitución Política del Estado creó el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS) como una entidad autónoma encargada de facilitar la participación ciudadana y promover la construcción de una cultura de transparencia. El CPCCS está dirigida por un cuerpo colegiado de siete miembros electos a través de un proceso de selección meritocrático<sup>27</sup> abierto al escrutinio de los ciudadanos.<sup>28</sup>

Asimismo, la Ley Orgánica de Participación Ciudadana aprobada por la Asamblea Legislativa en 2010 establece un conjunto de mecanismos que facilitan la participación ciudadana en la política y en la gestión pública. Esta participación se caracteriza por la diversidad de actores que forman parte del proceso, y se realiza mediante diversos mecanismos incluyendo como lo vimos anteriormente el referéndum, la consulta ciudadana nacional y regional; el diálogo y la concertación con los actores sociales e institucionales; y las veedurías ciudadanas a la ejecución de políticas públicas. En ese sentido la Ley Orgánica de Participación Ciudadana tiene por objeto: -propiciar, fomentar y garantizar el ejercicio de los derechos de participación de las ciudadanas y los ciudadanos, colectivos, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblos afroecuatoriano y montubio, y demás formas de organización lícitas, de manera protagónica, en la toma de decisiones que corresponda, la organización colectiva autónoma y la vigencia de las formas de gestión pública con el concurso de la ciudadanía; -instituir instancias, mecanismos, instrumentos y procedimientos de deliberación pública entre el Estado, en sus diferentes niveles de gobierno, y la sociedad, para el seguimiento de las políticas públicas y la prestación de servicios públicos; -fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión; y,- sentar las bases para el funcionamiento de la democracia participativa, así como, de las iniciativas de rendición de cuentas y control social.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). *Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013*, p.12-13. Disponible en:

[http://www.senplades.gov.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=5a31e2ff-5645-4027-acb8-6100b17bf049&groupId=18607](http://www.senplades.gov.ec/c/document_library/get_file?uuid=5a31e2ff-5645-4027-acb8-6100b17bf049&groupId=18607)

<sup>27</sup> El proceso de selección se realiza en base a una evaluación de méritos y preparación para asumir el puesto de Consejero. Al respecto el Artículo 22 de la Ley Orgánica del CPCCS de Setiembre de 2009 establece: Art. 22.- Convocatoria.- "El Consejo Nacional Electoral organizará el concurso público de oposición y méritos para la designación de las Consejeras y Consejeros que integrarán el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, en los términos previstos en esta ley." Disponible en:

[http://www.participacionycontrolsocial.gob.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=06c22b7f-d355-40be-977a-1f4ebcd03644&groupId=10136](http://www.participacionycontrolsocial.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=06c22b7f-d355-40be-977a-1f4ebcd03644&groupId=10136)

<sup>28</sup> Consejo de Participación ciudadana y Control Social—Promoción de la Participación Ciudadana. Disponible en:

<http://www.participacionycontrolsocial.gob.ec/web/guest/promocion-de-la-participacion>

<sup>29</sup> Asamblea Legislativa—Ley Orgánica de Participación Ciudadana. Disponible en:

[http://www.participacionycontrolsocial.gob.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=ec0cd58d-32c1-4327-8bf6-730b2b27c9a5&groupId=10136](http://www.participacionycontrolsocial.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=ec0cd58d-32c1-4327-8bf6-730b2b27c9a5&groupId=10136)

La implementación de la visión nacional del Buen vivir, plasmada en la Constitución del Estado, se viene realizando a través del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 (en adelante el Plan Nacional); el cual cuenta con lineamientos de planificación de mediano y largo plazo.<sup>30</sup> El Plan Nacional fue elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y fue aprobado por el Consejo Nacional de la Planificación el 5 de Noviembre de 2009.<sup>31</sup>

SENPLADES fue creada mediante Decreto Ejecutivo No. 1372 del 12 de febrero de 2004, como organismo técnico responsable de la planificación nacional, Posteriormente Mediante Decreto Ejecutivo No.103 del 8 de febrero de 2007, se fusionó a SENPLADES el Consejo Nacional de Modernización del Estado (CONAM), y la Secretaría Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (SODEM). La CONAM inició sus actividades en 1994, en aplicación de la Ley de Modernización expedida en 1993, como órgano adscrito a la Presidencia de la República, para promover la modernización del Estado, la descentralización, des-inversiones, privatizaciones, concesiones y reforma del Estado. Por su parte la SODEM se creó en 2005 con Decreto Ejecutivo No. 294 del 1 de julio del 2005, con el objetivo de poner en marcha el cumplimiento de los 8 objetivos y 18 metas del milenio (a los que el Estado Ecuatoriano, en el año 2000 se comprometió con otros países miembros de las Naciones Unidas a alcanzar hasta el año 2015).<sup>32</sup>

El Plan Nacional es el instrumento muy operacional del gobierno para estructurar las políticas públicas con la gestión y la inversión pública. En ese sentido, el Plan Nacional presenta, de manera concertada sectorialmente, políticas, estrategias, programas y proyectos que ejecuta cada gabinete sectorial de la Función Ejecutiva.<sup>33</sup> Ello es parte de la aplicación de una gestión por resultados, en donde las políticas y programas se articulan para el cumplimiento de las metas, con la respectiva apropiación, coordinación y vinculación entre las distintas instituciones públicas involucradas para la ejecución, seguimiento y evaluación.<sup>34</sup>

El Plan Nacional fue elaborado tomando como base el anterior Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010. Su mandato es constitucional según lo establecido en el Art. 280 de la Constitución: “El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinar las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados.”

Con estos fundamentos, el gobierno ha establecido una lógica de planificación a partir de 12 grandes objetivos nacionales para el Buen Vivir:

1. Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad; 2. Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía; 3. Mejorar la calidad de vida de la

---

<sup>30</sup> *Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013*, p.95.

<sup>31</sup> Según Resolución Nro. CNP-001-2009—mayor información en sitio web del Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013. Disponible en:

<http://www.senplades.gov.ec/web/senplades-portal/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013>

<sup>32</sup> Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)—Reseña histórica. Disponible en:

<http://www.senplades.gov.ec/web/18607/292>

<sup>33</sup> *Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013*, p.12

<sup>34</sup> *Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013*, p.18

población; 4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable; 5. Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana; 6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas; 7. Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común; 8. Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad; 9. Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia; 10. Garantizar el acceso a la participación pública y política; 11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible; y 12. Construir un Estado democrático para el Buen Vivir.

El Plan Nacional establece las políticas públicas respectivas para cada uno de los 12 objetivos mencionados. En ese sentido, las agendas y políticas sectoriales se establecen en forma coherente con los lineamientos establecidos en el Plan Nacional. Así se determina un flujo de articulación estratégica entre las orientaciones programáticas de mediano plazo y la gestión institucional efectiva (ver Gráfico 1).<sup>35</sup>

**Gráfico 1. Ecuador—Flujo de articulación de estrategias con la gestión institucional**

¿Hacia dónde Vamos?	⇒	Estrategia 2009-2013
¿Para qué trabajamos?	⇒	Objetivos Nacionales
¿Qué debemos hacer?	⇒	Política
¿Cómo se mide el avance?	⇒	Meta
¿Qué debemos impulsar?	⇒	Programa
¿Quién tiene que ejecutar?	⇒	Instituciones
¿Quién tiene que coordinar?	⇒	Consejo Sectorial

Fuente: Gráfico según el Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013, p.19.

Esta nueva estrategia de gestión se enfoca en el desarrollo endógeno con vinculación estratégica al mundo para satisfacer necesidades básicas. Este enfoque consiste en implementar políticas públicas que modifiquen los esquemas de acumulación, distribución y re-distribución, con una perspectiva territorial que permita reducir las inequidades. Esta nueva estrategia responde a lineamientos de planificación de mediano y largo plazo, que se alcancen de manera progresiva, considerando cuatro fases principales de desarrollo.<sup>36</sup> (ver gráfico siguiente):

<sup>35</sup> Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013, loc. cit.

<sup>36</sup> Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013, p.94-96

**Gráfico 2. Ecuador—Fases de la estrategia endógena sostenible para la satisfacción de las necesidades básicas**

	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>	<b>Fase 4</b>
	Acumulación para la Transición y profundización de la redistribución	Distribución en la acumulación y consolidación estrategia	Consolidación de las sustitución de exportaciones y distribución en la acumulación	Reconversión Productiva
	Sustitución selectiva de importaciones	Superávit energético y limpio consolidación de la industria nacional y sectores turísticos	Diversificación y sustitución de exportaciones, investigación, innovación, ciencia y tecnología	Terciario (exportadora) de bio-conocimiento y servicios turísticos
	Transferencia de Tecnología aplicada	FD Tecnológico	Innovación Tecnológica	Biotecnología

Fuente: Gráfico según el Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013, p.96

La Fase 1 sustenta y orienta la reconstitución de las bases institucionales, estructurales y de poder democrático que permitirán contar con cimientos sólidos para la aplicación del proyecto de cambio. Así la primera fase implica una fase de transición en términos de acumulación; y prevé también un proceso de sustitución selectiva de importaciones, un impulso al sector turístico y de la inversión pública estratégica que fomente la productividad sistémica.

En la segunda fase se enfoca la estrategia hacia la generación de riqueza a través del ecoturismo comunitario y se busca que, desde el propio proceso productivo, se distribuya el excedente a través del reforzamiento de la economía popular, social y solidaria.

La tercera fase busca consolidar una estrategia de diversificación y sustitución de exportaciones. Se espera que la industria nacional satisfaga la demanda interna y genere excedentes para exportación. Asimismo, la estrategia busca sustituir exportaciones por bienes con mayor valor agregado y no exclusivamente dependientes de procesos extractivos.

En la cuarta fase, la estrategia tiene como objetivo el despegue de los bio-servicios y su aplicación tecnológica.

En general, la estrategia endógena de generación de riqueza es convertir la ventaja comparativa que tiene el Ecuador, su biodiversidad, en valor agregado, gracias al disfrute del eco-turismo



comunitario y de la transformación de esa información en conocimiento, bienes y servicios industriales para la satisfacción de las necesidades básicas. A su vez, el centro de la estrategia de democratización de los beneficios del desarrollo apunta a redistribuir los medios de producción y a consolidar una economía social y solidaria, que reparta la riqueza al mismo momento que la genera.<sup>37</sup>

*Contexto.* La visión del Buen Vivir establecida en la Constitución Política del Estado responde a una nueva política de “recuperación del estado para el pueblo.”<sup>38</sup> En ese sentido, se elaboró el Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013 que establece el desarrollo de un nuevo modelo de gestión y diseño de políticas públicas a fin de superar el modelo primario exportador, democratizar el acceso a los medios de producción, crear las condiciones para incrementar la productividad y generar empleo de calidad.<sup>39</sup> Este nuevo estilo de gestión considera importante la participación de los distintos estamentos de la sociedad consistentes con la visión de crear un sistema de gobierno unitario, plurinacional e intercultural. Anteriores esfuerzos en previas administraciones incluyen el Plan Integral de Transformación y Desarrollo 1973-1977.

## C. Uruguay

*Introducción.* Uruguay ha venido realizando esfuerzos hacia la definición de una Estrategia Nacional de Desarrollo con visión de mediano y largo plazo (horizonte 2030). En ese sentido, en 2009 se elaboró y se puso a debate público la *Estrategia Uruguay III Siglo—Aspectos Productivos*—horizonte 2030 (y más allá). La elaboración de este documento contó con la participación y colaboración de expertos funcionarios de diversas entidades públicas, así como de expertos provenientes de diversos sectores productivos de la sociedad.<sup>40</sup>

Paralelamente, existen también esfuerzos que apuntan hacia una planificación a largo plazo. Estos esfuerzos se están dando en el campo de la educación, la ciencia y la tecnología, y se han plasmado en dos planes nacionales: el *Proyecto de Plan Nacional de Educación 2010-2030*; y el *Plan Estratégico Nacional en Ciencia, Tecnología e Innovación* (PENCTI).

El PENCTI fue elaborado por el Gabinete Ministerial de Innovación incorporándose los aportes del Consejo Nacional de Innovación, Ciencia y Tecnología (CONICYT). Con Decreto Presidencial del 25 de Febrero, 2010, se aprobó el PENCTI.<sup>41</sup> Este plan establece premisas, marco conceptual, objetivos generales, y define áreas estratégicas prioritarias a nivel nacional y que se aplican de manera transversal.

---

<sup>37</sup> Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013, p.96-97.

<sup>38</sup> Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013, p.354.

<sup>39</sup> Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013, p.94-5.

<sup>40</sup> Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)--Estrategia Uruguay III Siglo—Aspectos Productivo-2009—Introducción. Disponible en: <http://decon.edu.uy/~zuleika/modulo/EstrategiaUruguayTercerSiglo-AspectosProductivos%20%281%29.pdf>

<sup>41</sup> Decreto Presidencial del 25 de Febrero, 2010. Disponible en: [http://www.anii.org.uy/web/static/pdf/PENCTI\\_Decreto.pdf](http://www.anii.org.uy/web/static/pdf/PENCTI_Decreto.pdf)

El *Proyecto de Plan Nacional de Educación 2010-2030* se encuentra coordinado por la Dirección Sectorial de Planificación Educativa del Consejo Directivo Central (CODICEN)<sup>42</sup> de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP). El Proyecto se enmarca dentro del Programa Conjunto 2007-2010 “Construyendo capacidades para el desarrollo”, suscripto entre el gobierno de la República Oriental del Uruguay y el Sistema de Naciones Unidas en el país.<sup>43</sup>

*Institucionalidad.* Para desarrollar y proponer una estrategia nacional de desarrollo con visión de mediano y largo plazo: horizonte 2030, se creó dentro de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), el Área de Coordinación de Estrategia de Desarrollo y Políticas de Inversión. Esta área se encuentra avocada, entre otras funciones, a formular y proponer a discusión pública una Estrategia Nacional de Desarrollo con visión, que contenga visiones y líneas estratégicas en tres planos: sectorial, nacional y regional-territorial.<sup>44</sup> En general, la OPP asesora al Poder Ejecutivo en la definición de la estrategia económica y social del Gobierno y en la formulación de los planes, programas y políticas nacionales y departamentales consistentes con ella, y en general en la conducción de los procesos de modernización y reforma del Estado. Según mandato Constitucional la OPP depende directamente de la Presidencia de la República y está dirigida por una Comisión integrada por representantes de los Ministros vinculados al desarrollo y por un Director designado por el Presidente de la República que la preside.<sup>45</sup>

La *Estrategia Uruguay III Siglo—Aspectos Productivos—*horizonte 2030 resume la visión nacional en lo que respecta a la estructura productiva y su potencial de crecimiento, y plantea una agenda estratégica de cuestiones a resolver para realizar dicho potencial. La elaboración de dicha estrategia es el resultado de un trabajo en conjunto guiado por el equipo técnico de la OPP. La metodología incluyó entrevistas a diversos expertos, investigación y análisis elaborado por consultores contratados a tal fin. El resultado de dicho trabajo se plasmó en el documento de la Estrategia a fin de que pueda ser debatido en diversos talleres, que darán lugar a revisiones y ajustes periódicos.<sup>46</sup>

Por su parte el proyecto del *Plan Nacional de Educación 2010 – 2030*, se encuentra en debate a nivel nacional. Al respecto el equipo coordinador del Plan se encuentra desarrollando una amplia consulta a docentes de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) en

---

<sup>42</sup> Consejo Directivo Central (CODICEN). Sitio web en:

<http://www.anep.edu.uy/anepweb/servlet/ampliacion?20>

<sup>43</sup> Administración Nacional de Educación Pública (ANEP)—“Plan Nacional de Educación 2010 – 2030.”

Disponible en:

[http://www.anep.edu.uy/infoeducar2/index.php?option=com\\_content&view=article&id=217:plan-nacional-de-educacion-2010-2030&catid=52:numero-3-ano-2009-&Itemid=1](http://www.anep.edu.uy/infoeducar2/index.php?option=com_content&view=article&id=217:plan-nacional-de-educacion-2010-2030&catid=52:numero-3-ano-2009-&Itemid=1)

<sup>44</sup> Área de Coordinación de Estrategia de Desarrollo y Políticas de Inversión de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP). Disponible en:

<http://www2.opp.gub.uy/principal.php#>

<sup>45</sup> Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP). Objetivos. Disponible en:

<http://www2.opp.gub.uy/principal.php#>

<sup>46</sup> Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)—Estrategia Uruguay III Siglo—Aspectos Productivo-2009— p.7.

relación a tres temáticas: la gestión de los centros educativos; el tiempo pedagógico en cantidad y calidad; y la formación-carrera del docente como profesional, los requerimientos y características deseables de ambas, en sí mismas y en relación a las temáticas anteriores. Esta consulta está siendo coordinada en cada Departamento de la República por la Comisión Departamental de Educación de la ANEP (se está produciendo a través de la realización de Salas Docentes en instituciones educativas en todo el país).

Por otra parte, en el área de la participación en el área laboral, se ha creado un mecanismo de participación público-privada denominado *Consejo de salarios*, que es un organismo de integración tripartita creado por Ley 10.449 como mecanismo de diálogo social para establecer salarios mínimos, categorías y otros beneficios laborales.<sup>47</sup> Estos consejos son conformados bajo la tutela del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social existiendo uno por cada actividad económica regulada.<sup>48</sup>

En el caso del PENCTI, su elaboración responde al nuevo diseño institucional establecido para la política de innovación. Este nuevo diseño institucional comenzó en Abril 2005, con el Decreto de creación del Gabinete Ministerial de la Innovación (GMI), integrado por el Ministro de Agricultura y Pesca (MGAP); el Ministro de Industria, Energía y Minería (MIEM); el titular de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP); el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Ministro de Educación y Cultura (MEC) quien lo preside.

La Ley 18084 de 28 de Diciembre de 2006 confiere al GMI el rango legal y otorga un papel central en el diseño de las estrategias a seguir para el propósito de generar el sistema de investigación e innovación que se requiere.<sup>49</sup> Asimismo, la Ley 18084 establece los fines y competencias de 2 actores relevantes: La Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) brazo operativo de las políticas públicas y prioridades gubernamentales en este tema y el Consejo Nacional de Innovación, Ciencia y Tecnología (CONICYT) que actúa como organismo de consulta y asesoramiento del sistema.

*Contexto.* La *Estrategia Uruguay III Siglo—Aspectos Productivos—horizonte 2030* se ha elaborado dentro del contexto del proyecto de planificación de desarrollo enfocado hacia el futuro en el mediano y largo plazo, con horizonte en el año 2030 y más allá. La participación y colaboración de expertos de diversas entidades públicas y privadas en la elaboración de dicha estrategia se espera repetir en un tiempo breve a fin de generar una nueva versión.

En el caso del *Proyecto de Plan Nacional de Educación 2010 – 2030*, su elaboración se originó en la necesidad de concebir un marco general de mediano plazo para el desarrollo de la educación. El desarrollo de formas de planificación de mediano y largo alcance ha sido una preocupación ampliamente presente en la educación nacional. En este sentido un antecedente

---

<sup>47</sup> Ley 10.449 Consejo de Salarios

<http://www.parlamento.gub.uy/leyes/ AccesoTextoLey.asp?Ley=10449&Anchor=>

<sup>48</sup> Ministerio de Trabajo y Seguridad Social—Consejo de Salarios. Disponible en:

[http://www.mtss.gub.uy/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1665&Itemid=340](http://www.mtss.gub.uy/index.php?option=com_content&view=article&id=1665&Itemid=340)

<sup>49</sup> Ministerio de Educación y Cultura- República Oriental del Uruguay- Decreto del 25 de Febrero 2010- Antecedentes. Disponible en:

[http://www.anii.org.uy/web/static/pdf/PENCTI\\_Decreto.pdf](http://www.anii.org.uy/web/static/pdf/PENCTI_Decreto.pdf)

relevante lo constituye el trabajo realizado en el marco de la Comisión de Inversión y Desarrollo Económico (CIDE, 1965), el cual ubica la educación como componente de un Plan Nacional de Desarrollo.<sup>50</sup>

En general, la toma de conciencia del proceso de la globalización y los retos de la nueva economía que este proceso genera, basada en el conocimiento, ha estimulado al gobierno de Uruguay a reflexionar para llegar a generar una mano de obra cada vez más capacitada y sofisticada y crear mecanismos de aprendizaje permanente a fin de responder al reto de la competición global. Se sentía la falta de interrelación entre los sectores de la educación, de la generación de conocimientos por el aprendizaje y por la investigación innovadora en ciencia y tecnología, quizás por no haberlos insertado en el marco global de una estrategia o plan nacional de desarrollo. Anteriores esfuerzos en previas administraciones incluyen el Plan Nacional de Desarrollo 1973-1977.

## D. Finlandia

*Introducción.* Finlandia ha sido considerada como uno de los países más competitivos en el mundo antes y después de la crisis económica mundial reciente.<sup>51</sup> Desde 1995, año en que ingresa a la Unión Europea, el gobierno ha venido incentivando la visión nacional hacia la sociedad de la innovación enfocándose, en la investigación y desarrollo industrial. En ese sentido, Finlandia ha definido su visión y estrategia nacional en la *Guía de Políticas de Investigación e Innovación 2011-2015*:

“la estrategia de Finlandia es asegurar un desarrollo social y económico sostenible y balanceado. Para ello, es crucial estar conectado con las otras áreas de desarrollo de la sociedad y el medio ambiente a fin de mejorar el bienestar de la población. El desarrollo positivo se mantiene, entre otros factores, a través de un alto desarrollo de la educación en la población; así como a través de la aplicación y desarrollo versátil del conocimiento y las capacidades.”<sup>52</sup>

Para el desarrollo e implementación de la visión nacional, Finlandia ha considerado importante la participación de actores sociales: empresas, universidades, institutos de investigación, unidades del sector público a cargo de tareas enfocadas a proyectarse hacia el futuro, y las asociaciones nacionales e internacionales.

---

<sup>50</sup> Administración Nacional de Educación Pública (ANEP)—“Plan Nacional de Educación 2010 – 2030.” Disponible en:

[http://www.anep.edu.uy/infoeducar2/index.php?option=com\\_content&view=article&id=217:plan-nacional-de-educacion-2010-2030&catid=52:numero-3-ano-2009-&Itemid=1](http://www.anep.edu.uy/infoeducar2/index.php?option=com_content&view=article&id=217:plan-nacional-de-educacion-2010-2030&catid=52:numero-3-ano-2009-&Itemid=1)

<sup>51</sup> World Economic Forum “The Global Competitiveness Report 2010-2011”. El reporte clasificó a Finlandia como el séptimo país más competitivo del mundo a partir de criterios de atención a la salud, dinamismo económico, educación, entorno político y calidad de vida. Disponible en:

<http://www.weforum.org/reports>

<sup>52</sup> *Guía de Políticas de Investigación e Innovación 2011-2015*. Ver nota de prensa disponible en:

[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus-ja\\_innovaationeuvosto/tiedotteet/RIC\\_press\\_2010.12.21\\_Linjaus.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus-ja_innovaationeuvosto/tiedotteet/RIC_press_2010.12.21_Linjaus.pdf)

Ver también el Reporte del Consejo de Política Científica y Tecnológica—STPC por sus siglas en Inglés. *Revisión 2008*. P. 7.

*Institucionalidad.* La institucionalidad que se creó para el desarrollo de la visión nacional comprende a la Red Gubernamental para el Futuro (*Government Foresight Network*), que es un foro interministerial de intercambio de informaciones relativas a anticipaciones posibles del futuro que se puedan encontrar en la sociedad y en fuentes externas. Esta red realiza análisis de información elaborando proyecciones y visión para el futuro a mediano y largo plazo. Todos los ministerios desde sus áreas respectivas participan de estas actividades de anticipación del futuro, los cuales son utilizadas en sus procesos de planeamiento estratégico y toma de decisiones.<sup>53</sup> Los integrantes de esta red son designados por el Primer Ministro por una duración igual a la del gobierno (6 años).

La Secretaría de la Red Gubernamental para el Futuro (*Government Foresight Network*) es responsable de hacer llegar al nivel decisorio del gobierno (oficina del Primer Ministro), las demandas populares así como informaciones relativas a obstáculos a la participación democrática y a la participación electoral.

La Red Gubernamental para el Futuro ha venido realizando actividades conducentes a la elaboración de una visión nacional a largo plazo en el tema de cambio climático. Así, en Octubre 2009 la Oficina del Primer Ministro publicó el *Reporte de la Red Gubernamental para El Futuro Sobre Política a Largo Plazo: Hacia una Finlandia con Baja Emisión de Carbono* (con horizonte a 2050).<sup>54</sup> Para la elaboración de este reporte, se utilizaron varios mecanismos de participación incluyendo: Paneles intergubernamentales, grupos ministeriales, debates en línea en el forum otakantaa.fi, talleres, encuestas en línea durante la fase preparatoria, encuestas en línea sobre posibles situaciones futuras, paneles de debate con actores sociales involucrados (e.g. sector industrial, organizaciones juveniles y estudiantes), organizaciones de cooperación en el área de medio ambiente, productores de tecnología, organizaciones laborales, investigadores, servicios, áreas rurales, municipalidades, personas discapacitadas, productores de energía. Asimismo se realizaron seminarios, conferencias de prensa, talleres con expertos en el tema, y publicaciones en la web de documentos relacionados.<sup>55</sup>

Para la elaboración del programa de gobierno que implemente la visión y estrategia nacional, se cuenta con el asesoramiento de un grupo de organismos: En primer lugar, el gobierno cuenta con el asesoramiento de alto nivel del Consejo de Investigación e Innovación (CII) (anteriormente denominado Consejo de Política Científica y Tecnológica—STPC por sus siglas en Inglés). El CII es presidida por el Primer Ministro y es responsable de elaborar la estrategia de desarrollo nacional y de coordinar la política de ciencia y tecnología; así como la política de todo el sistema de innovación. El CII se compone del Ministro de Educación y Ciencia, El Ministro e Economía, el Ministro de Finanzas, y de 0-4 ministros nombrados por

---

<sup>53</sup> *Government Foresight Network*. Sitio web disponible en:

<http://www.valtioneuvoisto.fi/toiminta/ennakoointiverkosto/en.jsp>

<sup>54</sup> Oficina del Primer Ministro de Finlandia. *Reporte de la Red Gubernamental para El Futuro Sobre Política a Largo Plazo: Hacia una Finlandia con Baja Emisión de Carbono*. Disponible en:

[http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2009/j28-ilmasto-selonteko-j29-klimat-framtidsredogelse-j30-climate\\_/pdf/en.pdf](http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2009/j28-ilmasto-selonteko-j29-klimat-framtidsredogelse-j30-climate_/pdf/en.pdf)

<sup>55</sup> Oficina del Primer Ministro de Finlandia. *Reporte de la Red Gubernamental para El Futuro Sobre Política a Largo Plazo: Hacia una Finlandia con Baja Emisión de Carbono*. P. 186-188. Disponible en:

[http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2009/j28-ilmasto-selonteko-j29-klimat-framtidsredogelse-j30-climate\\_/pdf/en.pdf](http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2009/j28-ilmasto-selonteko-j29-klimat-framtidsredogelse-j30-climate_/pdf/en.pdf)

el Consejo de Estado. Además de ellos, la conformación del CII incluye a otros 10 miembros bien capacitados en los temas del Consejo. Estos miembros deben incluir representantes de la Academia de Finlandia, la Agencia Finlandesa para el Financiamiento de Tecnología e Innovación, las universidades, la industria, las empresas, y los trabajadores. El gobierno nombra a los miembros no-ministeriales por el período de elección del Parlamento.<sup>56</sup>

Desde 1987, el STPC ha publicado 7 reportes sobre la estrategia nacional de desarrollo; los cuales incluyen cifras indicativas para la asignación de recursos. Los reportes se vinieron haciendo cada 3 años en concordancia con el tiempo de designación de las autoridades dirigentes del STPC. En 2006, el término de las autoridades dirigentes cambió de 3 a 4 años— en correspondencia con el periodo electoral. Por lo que en 2010 correspondía el siguiente reporte. Sin embargo, en 2008, dado que muchas políticas requerían actualizarse, el STPC decidió elaborar el reporte *Revisión 2008*<sup>57</sup> donde se hace un análisis de las políticas nacionales en las áreas de desarrollo económico, empleo, productividad, competitividad, educación, investigación, innovación, mecanismos de evaluación y seguimiento, así como el financiamiento de dichas políticas y programas.

El sistema de innovación comprende, en segundo lugar, a los ministerios. Los ministerios claves respecto a la política de investigación son el Ministerio de Educación y el Ministerio de Comercio e Industria.

En tercer lugar, se cuenta con un grupo de instituciones que financian la investigación y el desarrollo (R&D por sus siglas en inglés); éstas incluyen la Academia de Finlandia, la TEKES, y la Agencia Finlandesa para el Financiamiento de Tecnología e Innovación.

En cuarto lugar, el gobierno cuenta con instituciones que realizan investigación: universidades, institutos públicos de investigación, organizaciones privadas de investigación y compañías de negocios.

*Contexto.* Este es un país que en las últimas décadas ha logrado impulsar estrategias que escalonó la economía de productor de productos primarios a productor de bienes y servicios de alto contenido tecnológico y valor agregado. La crisis de inicios de la década de 1990, causada por la desintegración de la Unión Soviética, los desequilibrios macroeconómicos y el desempleo, cambió la estrategia y la visión del país, que se embarcó entonces de lleno en el desarrollo del conocimiento como motor del crecimiento económico y la transformación productiva. Ello conllevó a la reorientación de la política industrial hacia la política de la innovación.<sup>58</sup> En ese sentido, en los últimos años el gobierno ha venido emprendiendo una política de anticipación del futuro a través de estudios de proyección en temas de interés nacional.

---

<sup>56</sup> Consejo de Investigación e Innovación (Research and Innovation Council)—Estructura. Disponible en: [http://www.minedu.fi/OPM/Tiede/tutkimus- ja\\_innovaationeuvosto/kokoonpano/?lang=en](http://www.minedu.fi/OPM/Tiede/tutkimus- ja_innovaationeuvosto/kokoonpano/?lang=en)

<sup>57</sup> Consejo de Política Científica y Tecnológica—STPC por sus siglas en Inglés. *Revisión 2008*. Prólogo. Disponible en:

[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus- ja\\_innovaationeuvosto/TTN/julkaisut/liitteet/Review2008.pdf?lang=en](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus- ja_innovaationeuvosto/TTN/julkaisut/liitteet/Review2008.pdf?lang=en)

<sup>58</sup> Devlin y Moguillansky (2010). Op. Cit. p.97.

## E. Irlanda

*Introducción.* En los últimos 25 años Irlanda ha cambiado radicalmente su estrategia y su crecimiento. Así, en la década de 1980 el país se orientó hacia una estrategia de transformación productiva basada en la educación, atracción de inversión extranjera, y en la diversificación exportadora.<sup>59</sup> En la actualidad, y debido a la crisis económica que ha venido experimentando recientemente, la visión y la estrategia se enfoca en manejar la crisis. Pero simultáneamente hay una estrategia para impulsar el contexto estructural.

La visión de Irlanda como país se describe como “una sociedad y una economía dinámica, internacionalizada y participativa; basada en un compromiso de justicia social, y en el desarrollo económico sostenible en armonía con el medio ambiente y a su vez competitiva internacionalmente.”<sup>60</sup>

La elaboración de la visión de Irlanda así como su implementación y seguimiento es una tarea que se ha venido realizando de manera consensuada entre el gobierno y los grupos sociales de la Alianza que se estableció a través del Acuerdo Social *Hacia 2016* que se celebró en 2006.

El Acuerdo Social *Hacia 2016* establece una serie de disposiciones claves para modernizar los servicios del sector público. Para su elaboración se tomó como base el Reporte del Consejo Nacional Económico y Social (National Economic and Social Council—NESC), titulado *Estrategia del NESC 2006: Personas, Productividad, y Propósito*. El gobierno y los grupos sociales de la Alianza concordaron en que para lograr la visión planteada por el NESC se requiere establecer estrategias de planificación con horizonte a largo plazo, lo cual asegure el marco de la alianza a largo plazo. Por ello, en el Acuerdo *Hacia 2016* se establecieron las estrategias y acciones ha implementarse durante la primera fase del acuerdo, es decir los primeros 27 meses.<sup>61</sup>

En 2008 se realizó una revisión de la implementación de la primera fase del Acuerdo *Hacia 2016* y se estableció además un acuerdo transitorio 2008-2009. La revisión obedeció a que cuando se elaboró el acuerdo *Hacia 2016* no se pudo avizorar la crisis económica que en 2008 ya enfrentaba Irlanda. En ese sentido, el gobierno y los grupos sociales de la Alianza acordaron seguir trabajando en conjunto a través de este periodo de crisis e incertidumbre a fin de asegurar que la visión y metas que se pusieron en el Acuerdo *Hacia 2016* se cumplan a pesar de la crisis.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> Devlin y Moguillansky (2010). Op. Cit. p. 97

<sup>60</sup> *Hacia 2016- Acuerdo de 10 Años en el Marco de la Alianza Social 2006-2015*. p.6.

<sup>61</sup> *Hacia el 2016- Acuerdo de 10 Años en el Marco de la Alianza Social 2006-2015*. p.10. Disponible en: [http://www.taoiseach.gov.ie/attached\\_files/Pdf%20files/Towards2016PartnershipAgreement.pdf](http://www.taoiseach.gov.ie/attached_files/Pdf%20files/Towards2016PartnershipAgreement.pdf)

<sup>62</sup> *Hacia el 2016- Revisión y Acuerdo Transitorio 2008-2009*, 2008. Prólogo, y p.8. Disponible en: [http://www.taoiseach.gov.ie/eng/Publications/Publications\\_2008/Taoiseach\\_Report\\_web.pdf](http://www.taoiseach.gov.ie/eng/Publications/Publications_2008/Taoiseach_Report_web.pdf)

Consistentemente, para la implementación de la visión, ésta se incorpora en los Planes Nacionales de Desarrollo (cuya duración es de 6-7 años), siendo el actual el *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2013 Transformando Irlanda- Una Mejor Calidad de Vida para Todos*,<sup>63</sup>

En el mismo sentido, las estrategias nacionales se ajustan a los compromisos establecidos en el Acuerdo *Hacia 2016*. Así además del *Plan Nacional 2007-2013*, se han elaborado una serie de estrategias temáticas-sectoriales que implementan la visión: La Estrategia Nacional Espacial; el Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social 2007-2016; la Estrategia Nacional de Habilidades; la Estrategia para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación; la Política de Vivienda; el Programa de Desarrollo Rural 2007-2013; el Plan de Acción AgriVisión 2015; la Estrategia Nacional de la Mujer; la Estrategia Nacional del Niño; el Reporte Nacional de la Estrategia para la Protección e Inclusión Social; el Programa de Reforma Nacional bajo la Agenda de Lisbon; y la Estrategia Nacional de Cambio Climático.<sup>64</sup>

*Institucionalidad.* Como se mencionó anteriormente para la elaboración de la visión y de las metas nacionales a alcanzar a futuro, se convoca a varios organismos públicos así como también a varias organizaciones de la sociedad en su conjunto, incluyéndose al sector privado. En ese sentido, la institucionalidad la conforman una serie de entidades que se describen a continuación de manera cronológica en que fueron creadas.

En 1973 se estableció el Consejo Nacional Económico y Social (National Economic and Social Council—NESC). El NESC es presidido por el secretario general del Departamento del Primer Ministro y en él participan los secretarios generales de los ministerios más importantes del gobierno; y cinco representantes de cada uno de los siguientes sectores nominados por los grupos respectivos y aprobados por el gobierno: sector campesino-agrícola, sector empresarial, sindicatos, organizaciones no gubernamentales y representantes independientes. Así como 5 funcionarios públicos (de los cuales uno representa al Primer Ministro y otro al Ministro de Finanzas); y 5 personas cuyas habilidades y capacidades sean consideradas relevantes por el Primer Ministro.<sup>65</sup> Los representantes privados participan a título personal y sin vinculación a los grupos que hicieron la nominación al gobierno.

A consecuencia de la gran crisis de los 80s, el rol del NESC cambió de ser un foro pacífico de discusión privada a ser un foro de debate duro donde se busca lograr un entendimiento y acuerdos sociales consensuados.<sup>66</sup> Así en 1986 el NESC formuló una estrategia consensuada para salir de la parálisis económica que padecía. Esta estrategia formó las bases de debate entre el gobierno y los actores sociales para la negociación del Programa Nacional de Recuperación que se implementó de 1987 a 1990. Este fue el primero de 7 programas sociales consensuados

---

<sup>63</sup> Irlanda *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2013. Transformando Irlanda. Una Mejor Calidad de Vida para Todos*. p.15. Disponible en:

<http://www.ndp.ie/documents/ndp2007-2013/NDP-2007-2013-English.pdf>

<sup>64</sup> *Hacia el 2016- Acuerdo de 10 Años en el Marco de la Alianza Social 2006-2015*. p.6.

<sup>65</sup> Consejo Nacional Económico y Social (National Economic and Social Council—NESC). Disponible en:

<http://www.nesc.ie/>

<http://www.nesc.ie/inside.asp?catid=16&zoneId=5>

Para mayor información sobre la estructura del NESC. Ver Devlin y Moguillansky, Op. Cit. P.

<sup>66</sup> Devlin y Moguillansky (2010). Op.Cit. p.123.



que hicieron de Irlanda un ejemplo a seguir con respecto a gobierno con políticas sociales y económicas consensuadas.<sup>67</sup>

En la actualidad el NESF analiza temas económicos y sociales estratégicos a mediano y largo plazo y recomienda al Primer Ministro lineamientos aplicables a los planes, las políticas y los programas nacionales. En ese sentido, el NESF elabora un informe trienal que sirve de insumo estratégico para orientar la negociación del acuerdo social nacional entre el gobierno, las empresas y los sindicatos, y ha sido una guía muy influyente en la formulación del plan nacional del gobierno.<sup>68</sup>

En 1993 se creó el Foro Nacional Económico y Social (National Economic and Social Forum—NESF). El NESF sirvió como foro público de diálogo social que proveía consejo sobre políticas económicas y sociales, particularmente aquéllas enfocadas al logro de mayor equidad e inclusión social en la sociedad.<sup>69</sup> En Abril 2010 el NESF fue fusionado al NESF siguiendo la aplicación del Reporte del Grupo Especial para Programas sobre el Número y Gastos del Servicio Público.<sup>70</sup>

En 1997 se creó el Consejo Nacional de Competitividad (The National Competitiveness Council—NCC) que reporta y aconseja al Primer Ministro sobre temas claves de competitividad recomendando las políticas necesarias para mejorar los niveles de competitividad de Irlanda.<sup>71</sup> El NCC se provee de soporte técnico proveniente de la Forfás (organismo público técnico de alto nivel de Irlanda para asesoría en política sobre comercio, empresa, ciencia, tecnología e innovación. Fue creada en 1994 como una entidad del Departamento (i.e. ministerio) de la Empresa, el Comercio y el Empleo).<sup>72</sup>

En 2001 se estableció el Centro Nacional para la Alianza y el Desempeño Económicos (The National Centre for Partnership & Performance—NCP) a fin de promover y facilitar el cambio a través de alianzas e innovación en los ambientes de trabajo; y de contribuir al mejoramiento del servicio público y al logro de una mejor calidad de vida tanto para los trabajadores como para los empleadores. En Abril 2010 el NCP ha sido integrado al NESF.<sup>73</sup>

---

<sup>67</sup> Consejo Nacional Económico y Social (National Economic and Social Council—NESF). Disponible en:

<http://www.nesc.ie/default.asp>

<sup>68</sup> Devlin y Moguillansky (2010). Op. Cit. p.124

<sup>69</sup> Foro Nacional Económico y Social (National Economic and Social Forum—NESF). About us. Disponible en:

<http://www.nesf.ie/en/inside.asp?pageId=3&sectionId=3&level=1>

<sup>70</sup> Consejo Nacional Económico y Social (National Economic and Social Council—NESF). Home. Disponible en:

<http://www.nesc.ie/default.asp>

<sup>71</sup> Consejo Nacional de Competitividad (The National Competitiveness Council—NCC). About us. Disponible en:

<http://www.competitiveness.ie/aboutus/>

<sup>72</sup> Forfás. Acerca de. Disponible en:

<http://www.forfas.ie/aboutus/>

<sup>73</sup> Centro Nacional para la Alianza y el Desempeño Económicos (The National Centre for Partnership & Performance—NCP). Acerca de nosotros. Disponible en:

<http://www.ncpp.ie/inside.asp?zoneId=1>

En 2006 se creó la Oficina Nacional de Desarrollo Económico y Social (NESDO) a fin de asistir al NESC a través de la elaboración, emisión y posterior publicación de reportes para el gobierno conteniendo las conclusiones y recomendaciones provenientes de proyectos del NESC.<sup>74</sup>

En Noviembre 2007 se creó un Comité Central de Monitoreo-CCM (Central Monitoring Committee), presidido por el Departamento de Finanzas (Ministerio de Finanzas) para supervisar la implementación del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2013. Sin embargo, si bien la responsabilidad de monitoreo recae sobre el Ministerio de Finanzas, cada programa operacional es administrado por autoridad gerente del programa respectivo. Por ejemplo, la supervisión de los programas de infraestructura social y económica están a cargo del Departamento de Transportes; los programas de empleo y recursos humanos, así como los programas de inversión productiva están a cargo del Departamento de Empresa, Comercio y Empleo.<sup>75</sup>

*Contexto.* Irlanda ha experimentado grandes logros en materia de transformación productiva y crecimiento; Sin embargo, Irlanda también ha sido uno de los países de la Unión Europea (UE) más afectados por las crisis económica y financiera de 2008-2010. La crisis económica en Irlanda fue motivada en gran parte por un desequilibrio macroeconómico latente en el país relacionada con una ‘barbuja’ financiera de bienes raíces y no por problemas de sus políticas industriales, que aun con la crisis dieron al país un ingreso medio per capita bastante mayor que el de Europa. Frente a la crisis el pacto social se rompió. Un factor de peso fue la renuencia de los sindicatos a sacrificar sus sueldos para balancear el fisco después de un gran rescate de la banca Irlandesa.<sup>76</sup> En este sentido, Irlanda ofrece lecciones de como una dispersión de en la evolución institucional de la alianza pública-privada (en este caso la creación de instituciones y instancias fuera del alcance del NESC) puede haber contribuido a miopía en la visión nacional y hasta su ‘captura’ por intereses especiales, específicamente los sectores de construcción inmobiliaria y bancaria.

## F. Reino Unido

En 1999, el *Cabinet Office Strategic Policy Team* del gobierno británico publicó el documento « *Professional policy making for the twenty first century* ». <sup>77</sup> para instruir sobre la manera de

---

<sup>74</sup> National Economic and Social Development Office (NESDO)—Introducción. Disponible en: <http://www.nesdo.ie/>

<sup>75</sup> Irlanda-Plan Nacional de Desarrollo. Sitio web en:

<http://www.ndp.ie/viewdoc.asp?DocID=1995>

Irlanda- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2013. p. 279.

Irlanda-Plan Nacional de Desarrollo-Gestión e Implementación. Disponible en:

<http://www.ndp.ie/viewdoc.asp?fn=%2Fdocuments%2Foverview%2Fmanagement-imp.htm&mn=ovex&nID=4>

<sup>76</sup> Devlin y Moguillansky (2010). Op. Cit. p.127

<sup>77</sup> Professional Policy Making for the Twenty First Century- Report by Strategic Policy Making Team-Cabinet Office. Setiembre 1999. Disponible en:

<http://www.nationalschool.gov.uk/policyhub/docs/profpolicymaking.pdf>

cómo dotarse de políticas públicas para el siglo XXI. Desde esa fecha este documento de orientación ha sido utilizado para el diseño y preparación de dichas políticas públicas. Se recomienda, en este documento, nueve etapas :

- Partir de la visión ya definida, que ofrece una reflexión y resultados de conjunto en relación a mejoras a aportar a la sociedad a largo plazo (*forward looking*) ;
- Tomar en cuenta la situación sectorial nacional, europea y global. Aprender de la experiencia de otros países, reconociendo las variaciones y diferencias regionales. Los que hacen las políticas públicas deben darse los horizontes más amplios posible y comunicar en función de normas del gobierno para ello, para diseminar y explicar las políticas en preparación o en implementación (*outward looking*) ;
- Tratar de ser innovador y flexible. Cuestionar y desafiar las maneras habituales de ver o hacer las cosas. Alentar nuevas maneras creativas sin dejar de identificar y gestionar riesgos (*innovative, flexible*);
- Asociar instituciones afines. Dejar de sentirse preso por fronteras institucionales. Pensar en objetivos que interesen varios sectores a la vez. Pensar en las relaciones interinstitucionales en el momento de implementar las políticas que se están diseñando. Los gestores públicos, sobre todo los del más alto nivel, deben contribuir a una mayor integración de todo lo que hace el gobierno horizontalmente (*joined up*) ;
- Consultar a los responsables de la implementación y a los que quedarían afectados de alguna manera por las decisiones a tomar. Realizar un estudio de impactos potenciales (*inclusive*) ;
- Fundamentar la selección de opciones de políticas inspirándose en múltiples fuentes para llegar a tener evidencias de acceso fácil que fortalezcan y den sentido a las opciones decididas (*evidence-based*) ;
- Prever dentro del documento de políticas pública los mecanismos y la periodicidad de futuras evaluaciones sistemáticas de la eficiencia de la política diseñada (*evaluated*) ;
- Las políticas públicas en curso de implementación deben ser revisadas constantemente para asegurarse de que estén realmente resolviendo los problemas para los cuales fueron diseñadas (*reviews*) ; y
- Organizarse para aprender de la experiencia respecto a lo que funciona *versus* lo que no funciona (*lessons learned*).

### III. Resumen y Análisis Comparativo

#### *Resumen*

Para desarrollar la visión a largo plazo o con horizonte a mediano y largo plazo, los países analizados han creado instituciones dentro de su estructura gubernamental: Uruguay—Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)-Área de Coordinación de Estrategia de Desarrollo y Políticas de Inversión; Finlandia—Red Gubernamental para el Futuro.

Asimismo, para la elaboración de la visión nacional la mayoría de países han creado mecanismos mixtos con participación de entidades público-privado y sociedad civil: Chile—Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC); Ecuador—Consejo Nacional de Planificación; Finlandia—Consejo de Investigación e Innovación; Irlanda—Consejo Nacional Económico y Social.

Cabe destacar que en el caso de Ecuador, la elaboración de la visión del Buen Vivir en la Constitución Política del Estado estuvo a cargo de la Asamblea Constituyente convocada en 2007. La Asamblea Constituyente entregó el proyecto de Constitución el 25 de Julio 2008, y seguidamente entró en receso. La Nueva Constitución Política del Estado fue aprobada por Referéndum nacional el 28 de Setiembre de 2008.

La mayoría de países han plasmado su visión/estrategia nacional en un documento oficial: Ecuador—*Constitución Política del Estado*; Finlandia—*Guía de Políticas de Investigación e Innovación 2011-2015*; Irlanda—*Acuerdo Social Hacia 2016*,

Otros países han desarrollado una visión nacional sectorial (en un área/actividad específica): Chile—*Agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020*; Uruguay—*Estrategia Uruguay III Siglo—Aspectos Productivos—horizonte 2030 y más allá* (actualmente en debate); Finlandia—*Reporte de la Red Gubernamental para el Futuro: Hacia una Finlandia con Baja Emisión de Carbono con horizonte a 2050*

Asimismo, para la implementación de la visión, la mayoría de países ya han elaborado y puesto en marcha un plan operacional o guía nacional: Ecuador—*Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013*; Finlandia—*Revisión 2008* de la Estrategia Nacional; Irlanda—*Plan de Desarrollo Nacional 2007-2013*.

Por otro lado, un grupo de países han desarrollado estrategias nacionales-sectoriales en aspectos específicos y operacionales: Chile—*Política Nacional de Innovación para la Competitividad 2009-2010*; Uruguay—*Plan Estratégico Nacional en Ciencia, Tecnología e Innovación* (PENCTI) y el Plan Nacional de Educación 2010-2030 (en debate).

En el desarrollo de la visión a largo plazo, los países analizados consideraron importante y primordial la participación de la sociedad en su conjunto. Por ejemplo, como se mencionó anteriormente, en Ecuador, la visión del Buen Vivir, fue aprobada en referéndum nacional. Asimismo, la implementación de la visión del *Buen Vivir* en el Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013 contó la participación de representantes de la sociedad civil organizada-agrupados en diversas mesas de trabajo. En la misma línea, en Uruguay, la *Estrategia Uruguay*

*III Siglo*—Aspectos Productivos (al 2030) se encuentra en actual debate a través de diversos seminarios y talleres con actores sociales involucrados.

Para la implementación y coordinación de las políticas públicas en materias de participación ciudadana, los gobiernos aquí analizados han creado instituciones avocadas a facilitar la participación de los distintos estamentos de la sociedad (asociaciones empresariales, sindicatos, organizaciones de agricultores, organizaciones no gubernamentales, representantes independientes y otros actores sociales involucrados). Por ejemplo, en Chile—el Ministerio Secretaría General de Gobierno—División de Organizaciones Sociales (DOS) a nivel central, y a nivel regional, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE); en Ecuador—el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social; en Uruguay—la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)- Área de Coordinación de Estrategia de Desarrollo y Políticas de Inversión; en Finlandia—la Secretaría de la Red Gubernamental para el Futuro (*Government Foresight Network*); en Irlanda—el Consejo Nacional Económico y Social (National Economic and Social Council—NESC).

Chile y Ecuador cuentan con normativa pro-participación ciudadana: Chile—Instructivo Presidencial sobre Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2008); Ecuador—Ley Orgánica de Participación Ciudadana aprobada por la Asamblea Legislativa en 2010.

### ***Análisis Comparativo***

De las experiencias analizadas se distinguen 7 categorías:

1. Aquéllos países que han elaborado y documentado su visión nacional a mediano-largo plazo.
2. Aquéllos países que han elaborado y documentado su visión sectorial/actividad a mediano-largo plazo.
3. Aquéllos países que han creado una institucionalidad formal ad-hoc para elaborar la visión.
4. Aquéllos países que han creado una institucionalidad formal estructurada para elaborar la visión,
5. Aquéllos países que cuentan con un plan operacional o guía de implementación de la visión.
6. Aquéllos países que cuentan con plan sectorial operacional.
7. Aquéllos países que han creado una institucionalidad formal estructurada para el monitoreo de la implementación del plan nacional o sectorial.

En el cuadro siguiente se puede apreciar las experiencias analizadas distribuidas en las 7 categorías mencionadas.

<b>Tabla 1</b>					
<b>Visión, Participación y Planificación Estratégica Nacional</b>					
<i>Categoría</i>	<i>Chile</i>	<i>Ecuador</i>	<i>Uruguay</i>	<i>Finlandia</i>	<i>Irlanda</i>
<b>A. Visión</b>					
<b>A1. Naturaleza de la Visión</b>					
Visión Nacional a largo plazo documentada		<i>El Buen Vivir</i> Constitución Política del Estado		<i>Guía de Políticas de Investigación e Innovación 2011-2015</i>	<i>Hacia 2016- Acuerdo de 10 Años en el Marco de la Alianza Social 2006-2015</i>
Visión sectorial/ actividad	<i>Agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020,</i>		<i>Estrategia Uruguay III Siglo—Aspectos Productivos—horizonte 2030 y más allá</i>	<i>Reporte Red Gub. para el Futuro: Hacia una Finlandia con Baja Emisión de Carbono con horizonte a 2050</i>	
<b>A.2 Institucionalidad</b>					
Formal ad hoc		Asamblea Constituyente		Red Gubernamental para el Futuro	
Formal Estructurada	Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad		Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)	Consejo de Investigación e Innovación (CII)	Consejo Nacional Económico y Social (NESC)
<b>B. Planificación / Implementación de la Visión</b>					
<b>B.1. Naturaleza del Plan</b>					
Plan Nacional		<i>Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013</i>		<i>Revisión 2008 de Estrategia Nacional</i>	<i>Plan Nacional de Desarrollo 2007-2013 Transformando Irlanda</i>
Plan Sectorial / Actividad	<i>Política Nacional de Innovación para la Competitividad 2009-2010,</i>		<i>Plan Nacional de Educación 2010–2030, Plan Estratégico Nac. en Ciencia, Tec. e Innovación (PENCTI)</i>		
<b>B.2. Institucionalidad</b>					
Formal Estructurada	Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC)	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)	ANEP Gabinete Ministerial Innovación ANII	Consejo e Investigación e Innovación (CII)	Comité Central de Monitoreo presidida por el Ministerio de Finanzas

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la categoría de la visión a largo plazo, cabe resaltar que a diferencia de todos los países analizados, Ecuador plasmó su visión del “Buen Vivir” en su Constitución Política del Estado, la cual fue aprobada a través de referéndum nacional. Cabe señalar también que la

visión del “Buen Vivir” implica un concepto más allá de la competitividad económica. Igualmente, en el caso de Finlandia, e inclusive Irlanda su visión va más allá de lo económico, abarcando también diversas áreas sociales claves para lograr el bienestar de la población.

En la categoría de visión a largo plazo sectorial/actividad, cabe señalar que la *Estrategia Uruguay III Siglo—Aspectos Productivos-horizonte 2030* y más allá, actualmente en debate, si bien abarca un horizonte a largo plazo, no cubre aspectos sociales y otras áreas de interés nacional. Lo mismo se puede observar de la *Agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020* de Chile y del *Reporte Red Gubernamental para el Futuro: Hacia una Finlandia con Baja Emisión de Carbono con horizonte a 2050*.

En cuanto a la categoría de institucionalidad para elaborar la visión cabe destacar que tanto Finlandia como Irlanda han establecido instituciones de carácter público-privado que cuentan además con la participación de diversas organizaciones sociales (sindicatos, agricultores, universidades, organismos no gubernamentales, asociaciones independientes entre otras).

Con respecto a la categoría de planificación, cabe destacar que tanto Ecuador como Irlanda han elaborado unos planes/guías nacionales “duros”, es decir que incluyen metas y objetivos medibles y factibles de evaluación de cumplimiento de resultados así como de evaluación de impacto. En el caso de Finlandia se cuenta con una Guía de Estrategia Nacional también “dura” con metas y objetivos definidos y medibles a nivel de agencias ejecutoras encargadas de interpretar la guía de CII (y que se revisa periódicamente). En el caso de Uruguay, se encuentra que tanto el *Plan Nacional de Educación 2010-2030* como el *Plan Estratégico Nacional en Ciencia, Tecnología e Innovación (PENCTI)*, no se encuentran enlazados con la *Estrategia Uruguay III Siglo—Aspectos Productivos-horizonte 2030* y más allá. La integración de estos planes en un documento de plan nacional integrado facilitaría la implementación y el logro de los resultados esperados.

Cabe resaltar que todos los países analizados han creado una institucionalidad para el seguimiento y monitoreo de la implementación del plan/guía nacional.

En general, la visión de los países apunta a ser más competitivos y alcanzar mayores niveles de desarrollo productivo. Para lograrlo, los países apuntan a crear mayores espacios de participación en la elaboración de la visión nacional y en la gestión pública en general. En el mismo sentido, hay un creciente consenso en que las estrategias nacionales y las políticas industriales que la sustentan pueden solamente ser desarrolladas a través de mecanismos estructurados de diálogo público-privado que facilite el diálogo, pero con una gobernanza que resguarde de la captura de lo público por intereses especiales.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Rodrick (2004) Evans (1995), y Devlin y Moguillansky (2010).

## Capítulo 2

### SISTEMA DE PRESUPUESTO

#### I. Introducción

En la elaboración del presupuesto se trata de prever el costo y el financiamiento que se requiere para la implementación de las políticas públicas establecidas. En ese sentido, el presupuesto se orienta de una *política pública fiscal*, que permita contestar a preguntas como:

« ¿quién paga qué ? y ¿por qué ? », y  
« ¿qué tipo de redistribución se opera en función de la manera como son repartidos los impuestos en relación a los que reciben los beneficios de dichas políticas ? »

Tales cuestiones son importantes a plantearse en el momento de elaborar el presupuesto público. En ese sentido, la innovación de la gestión pública financiera incluye también mecanismos para relacionar los fondos necesarios y los resultados mensurables a que están destinados.

A continuación se presenta un conjunto de países que comparten diversas experiencias y, en distintos grados referentes al proceso de elaboración del presupuesto. Al final del detalle por país se presenta un cuadro comparativo con la nota de resumen respectiva.

#### II. Descripción de Experiencias en Países Seleccionados

##### A. Chile

*Introducción.* El presupuesto recién aprobado mediante Ley 20481<sup>79</sup> es considerado como uno de los más importantes de su historia por su volumen global<sup>80</sup> y por la importancia del gasto social redistributivo. En contraste a presupuestos anteriores, el presupuesto 2011 aplica el principio de la transversalidad en la definición de gastos.

*Institucionalidad.* Chile tiene un sistema centralizado de manejo del presupuesto. El Ministerio de Hacienda es el que dirige la administración financiera del Estado. Además de diseñar y proponer la política económica y financiera del gobierno, realiza la coordinación y monitoreo de las acciones de implementación. Elabora el presupuesto anual y dicta normas para su ejecución. Dispone para ello de una Dirección del Presupuesto, encargada de proponer

---

<sup>79</sup> Ley 20481 disponible en

[http://www.dipres.cl/572/articles-66363\\_Articulado\\_LeyPpto2011.pdf](http://www.dipres.cl/572/articles-66363_Articulado_LeyPpto2011.pdf)

<sup>80</sup> El presupuesto 2011 se eleva a cerca e 54 mil millones de dólares con 69% para cubrir gastos de carácter redistributivo en sectores como educación, pensiones y salud que se llevan el grueso del gasto social. Ver: [www.dipres.cl/572/propertyvalue-20972.html](http://www.dipres.cl/572/propertyvalue-20972.html)

Ver noticia respectiva en Estrategia Online-El Diario de Negocios de Chile. Disponible en: [http://www.estrategia.cl/detalle\\_noticia.php?cod=33587](http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=33587)



la asignación de los recursos financieros del Estado y de orientar y regular el proceso de formulación presupuestaria en las demás instancias gubernamentales y de la administración pública. En este esquema, la responsabilidad inicial de proponer programas de gastos en el presupuesto de la nación corresponde a cada ministerio.

La responsabilidad de la recaudación es través de la Tesorería General de la República, la cual es una dependencia del Ministerio de Hacienda. Los fondos van a una cuenta en el Banco del Estado, una cuenta corriente denominada Cuenta Única Fiscal. La Tesorería es la que efectúa los pagos de las entidades del sector público de acuerdo a lo que consta en la ley de presupuesto. La Contraloría General de la República realiza el control financiero; vela por el uso legal y correcto de fondos el Estado; y fiscaliza el cumplimiento de disposiciones legales. La Contraloría es también la que lleva la contabilidad nacional, elabora estados consolidados sobre situaciones financiera y patrimonial y revisa normas contables y procedimientos de presentación de las cuentas.

*Contexto.* El nuevo diseño del sistema de presupuesto no obedece a una circunstancia en particular. Sin embargo algunas circunstancias reales (como los desastres naturales) ponen en alerta las cifras del presupuesto estimado y aprobado para un periodo determinado. En el caso de Chile, las circunstancias extraordinarias del devastador terremoto sucedido en Febrero 2010 y la sobre-asignación de gastos posteriores hicieron que la proyección de desembolso público (del ejercicio 2009) exceda a lo aprobado para 2010 (en aproximadamente 5,5%).<sup>81</sup>

## **B. Ecuador**

*Introducción.* El Presupuesto es de acuerdo al Plan Nacional Para el Buen Vivir. Al respecto la Constitución del Ecuador establece en sus Artículos 292: “El Presupuesto General del Estado es el instrumento para determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado, e incluye todos los ingresos y egresos del sector público, con excepción de los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.”

*Institucionalidad.* El Artículo 293 de la Constitución del Ecuador establece la institucionalidad relativa a la preparación y presentación del presupuesto:

**Art. 293.-** La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo. Los presupuestos de los gobiernos autónomos descentralizados y los de otras entidades públicas se ajustarán a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales, respectivamente, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, sin menoscabo de sus competencias y su autonomía.<sup>82</sup>

Asimismo, en cumplimiento del Art. 294 de la Constitución, el cual dispone que la Función

---

<sup>81</sup> Estrategia Online-El Diario de Negocios de Chile. Disponible en: [http://www.estrategia.cl/detalle\\_noticia.php?cod=33587](http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=33587)

<sup>82</sup> Constitución de la República del Ecuador 2008, publicada el 20 de Octubre de 2008 en el Registro Oficial del Ecuador. Disponible en: <http://www.senplades.gov.ec/web/senplades-portal/constitucion>

Ejecutiva elaborará cada año la proforma presupuestaria anual y la programación presupuestaria cuatrianual (PPC), el Ministerio de Finanzas ha elaborado la PPC para el periodo 2011- 2014, que recoge la Política Fiscal y el análisis de la sostenibilidad de las Finanzas Públicas. Este documento presenta para el período 2011-2014 las proyecciones de ingresos, gastos y financiamiento de las entidades que conforman el Presupuesto General del Estado, en concordancia con lo dispuesto en el Art. 74 numerales 8 y 9; Art. 87 y 88 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y el ordenamiento jurídico vigente.<sup>83</sup>

En la PPC 2011- 2014 se presentan también las metas de endeudamiento en el marco de la programación macroeconómica; se examina el desempeño fiscal del periodo cuatrianual 2010-2014 y se propone un escenario macro-fiscal consistente con el límite de endeudamiento público del 40% en la relación Deuda Pública/PIB, dispuesto en el Art. 124 de la Sección II de los Límites de Endeudamiento, Destino de los Recursos y de los Proyectos del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Ello no sólo se sustenta en las disposiciones legales existentes, sino también en la importancia de las finanzas públicas, el manejo de la deuda pública en el Ecuador, la dolarización de la economía ecuatoriana, entre otros determinantes del entorno nacional.<sup>84</sup>

*Contexto.* La crisis experimentada en Ecuador durante los años 1980s tuvo secuelas que impactaron la economía ecuatoriana. El golpe más duro se debió a la obligación de pagar la deuda en una época de poca capacidad industrial o económica. Este es el contexto en el cual empezó a hacerse sentir la necesidad de la reforma, empezando por un rediseño de la gestión financiera pública.

## C. Uruguay

*Introducción.* El presupuesto de Uruguay acompaña al programa de gobierno que es de cinco años. Para la elaboración del Presupuesto 2010-2014 <sup>85</sup>se desarrolló un análisis riguroso y realista del comportamiento de la economía uruguaya a lo largo de dicho período. Asimismo, se introdujo cambios en la formulación y evaluación del Presupuesto que permitan avanzar hacia una gestión por resultados con rendición de cuentas respectiva.<sup>86</sup>

En ese sentido, el presupuesto contiene: a) los gastos corrientes e inversiones del Estado distribuidos en cada inciso por programa, b) los escalafones y sueldos funcionales distribuidos en cada inciso por programa, c) los recursos y la estimación de su producido, así como el

---

<sup>83</sup> Ministerio de Finanzas del Ecuador “Programación Presupuestaria Cuatrianual 2011-2014 de la República del Ecuador- Antecedentes. Disponible en:

<http://www.scribd.com/doc/43929299/Programacion-Presupuestaria-2011-2014>

<sup>84</sup> Ministerio de Finanzas del Ecuador, *loc cit.*

<sup>85</sup> Presupuesto Nacional 2010-2014 de Uruguay. Disponible en:

<http://www2.opp.gub.uy/documentos/Presupuesto%20Nacional%202010-2014%20aprobado%20CRR%20.pdf>

<sup>86</sup> Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay. ”Pautas para el Presupuesto Nacional”-Mayo 2010. Disponible en:

[http://www.mef.gub.uy/documentos/noticia\\_20100510Pautas\\_Pres\\_Nacional.pdf](http://www.mef.gub.uy/documentos/noticia_20100510Pautas_Pres_Nacional.pdf)

porcentaje que, sobre el monto total de recursos, corresponderá a los Gobiernos Departamentales, y d) Las normas para la ejecución e interpretación del presupuesto.<sup>87</sup>

*Institucionalidad.* Según el Artículo 214 de la Constitución, el Presupuesto Nacional lo elabora el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) con el asesoramiento de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).

El Artículo 214 de la Constitución establece que “el Poder Ejecutivo proyectará con el asesoramiento de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, el Presupuesto Nacional que regirá para su período de Gobierno y lo presentará al Poder Legislativo dentro de los seis primeros meses del ejercicio de su mandato.”

*Contexto.* El último presupuesto uruguayo toma en cuenta las experiencias internacionales, en particular para avanzar rápidamente hacia un presupuesto por resultados con rendición de cuentas respectiva.

## **D. Francia**

*Introducción.* Francia cuenta con una Ley Orgánica Relativa de Leyes Financieras (LOLF) que obliga a presentar las partidas solicitadas junto con los resultados que se supone deben generar en términos de bienes y servicios para la población.

*Institucionalidad.* El Ministerio de Finanzas tiene la responsabilidad de la Dirección del Tesoro, al cual se ha agregado la dirección de la Contabilidad, de Análisis y Previsión que antes pertenecían a una Dirección de Política Económica. El Tesoro determina si habrá incentivos fiscales o no, a quién se responsabiliza por gestionar y, generalmente, qué hacer para estabilizar la deuda pública buscando la estabilidad monetaria y financiera. El Servicio de Impuestos establece la base fiscal y se responsabiliza por la recaudación y la contabilidad.

La política pública a nivel central se coordina a través de reuniones Inter-ministeriales. Estas reuniones son responsabilidad del Primer Ministro y de los ministros respectivos. Los asesores del Primer Ministro verifican la consistencia de las políticas. La Secretaría General del Gobierno actúa como secretaria de estas reuniones inter-ministeriales.<sup>88</sup>

Para el debate de las políticas públicas se solicita a los diferentes sectores gubernamentales que se pregunten lo siguiente:

- ¿Qué es lo que ya hacemos?
- ¿Debemos seguir haciéndolo de esta manera?
- ¿Quién podría implementar mejor esta política pública?
- ¿Quién la debe financiar?

---

<sup>87</sup> Constitución de la República de Uruguay- Constitución 1967 con las Modificaciones Plebiscitadas el 26 de Noviembre de 1989, el 26 de Noviembre de 1994, el 8 de Diciembre de 1996 y el 31 de Octubre de 2004-Artículo 214. Disponible en:

<http://www.parlamento.gub.uy/constituciones/const004.htm>

<sup>88</sup> OCDE (2010). Op. Cit. p. 58.

- ¿Cómo hacerlo mejor y disminuir los costos?

Con esta metodología se busca superar la *cultura de los medios* para adoptar una *cultura de resultados*. Se verifica en forma sistemática, la legitimidad de cualquier gasto público en relación a los resultados que debe generar. Se inspira en ejemplos recientes de otros países como el « *Program Review* » de Canadá, los « *Spending Reviews* » del Reino Unido, donde los resultados de cada política pública son publicados via Internet, el « *Program Assessment Rating* » de los EEUU, chequeando anualmente el 20% del presupuesto y la « *Agenda 2010* » de Alemania destinada a elevar la eficiencia del gasto público.

## E. Nueva Zelanda

*Introducción.* El Gobierno enfocó sus primeros dos presupuestos en levantar la economía, construir una base sólida para el crecimiento económico, y lograr una posición fiscal bajo control. El Presupuesto 2011 continúa en esa visión y apunta a lograr un crecimiento económico balanceado y sostenible, comprometiéndose también en lograr una gestión fiscal responsable. El marco en que se aplicará el presupuesto 2011 comprende una economía en camino de recuperación (habiendo registrado cinco cuartos sucesivos de crecimiento), una tasa de desempleo en declive, y porcentajes de inflación baja.<sup>89</sup>

*Institucionalidad.* El Tesoro de Nueva Zelanda es el que prepara el presupuesto anual. Está encargado de asesorar al gobierno en formular políticas presupuestarias, a preparar notas de previsión macroeconómica y fiscal, juntar los pedidos de los demás ministerios. Asimismo, debe preparar otros documentos de ayuda a la toma de decisiones como son las estimaciones de recaudación y gastos y producir un documento de estrategia fiscal.

El Ministerio de Hacienda, apoyándose en este papel del Tesoro y en los documentos que prepara, sigue un proceso destinado a que el gobierno pueda fijar sus objetivos fiscales en términos de ingreso, gastos, pago de la deuda e inversiones. También, le permite adecuar su estrategia de control para el ciclo venidero.

*Contexto.* El Presupuesto 2011 se aplicará dentro de un contexto en el cual se ha alcanzado algunos avances en áreas de política priorizadas por el gobierno Neo Zelandés. En 2009 el gobierno identificó seis áreas de política a través de las cuales se vislumbró oportunidades para levantar la tasa de crecimiento económico y para reducir su vulnerabilidad frente a futuros golpes económicos. Estas áreas comprenden el sistema tributario, el desempeño del público de sector, la educación, la ciencia y la innovación del comercio, el ambiente regulativo y la infraestructura productiva.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> Ministerio de Finanzas de Nueva Zelanda. Presentación de la Política de Presupuesto 2011. Honorable Bill English, Ministro de Finanzas. 14 de Diciembre de 2010. p.1. Disponible en: <http://www.treasury.govt.nz/budget/2011/bps/bps11.pdf>

<sup>90</sup> Ministerio de Finanzas de Nueva Zelanda. Presentación de la Política de Presupuesto 2011. Honorable Bill English, Ministro de Finanzas. 14 de Diciembre de 2010. p.5. Disponible en: <http://www.treasury.govt.nz/budget/2011/bps/bps11.pdf>

### III. Resumen y Análisis Comparativo

En la mayoría de los países en comparación, el Ministerio de Economía (i.e., Finanzas/Hacienda) tiene el liderazgo de la administración financiera-fiscal y es el encargado de elaborar el presupuesto nacional. Sin embargo, en algunos países esta labor se realiza con el asesoramiento de una Oficina de Planeamiento y Presupuesto (caso Uruguay) o por la Oficina del Tesoro Público (caso Francia y Nueva Zelanda).

Por otro lado, los actuales presupuestos se caracterizan en forma general por ser presupuestos con orientación a resultados esperados cuantitativa y cualitativamente; con la obligatoriedad del control interno respectivo y en algunos casos con la auditoría independiente para validar (o no) las informaciones de los informes de control interno.

<b>Tabla 2</b>					
<b>Cuadro Comparativo - Sistema de Presupuesto</b>					
<i>Categoría</i>	<i>Chile</i>	<i>Ecuador</i>	<i>Uruguay</i>	<i>Francia</i>	<i>Nueva Zelanda</i>
Institucionalidad / Mecanismos	Ministerio de Hacienda	Ministerio de Finanzas	El Ministerio de Economía	Ministerio de Finanzas	Ministerio de Hacienda
	Tesorería General		Oficina de Planeación y Presupuesto	Tesoro Público	Tesoro Público
	Contraloría				

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 3

### TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD

#### I. Introducción

La capacidad institucional de las organizaciones del sector público colisiona a menudo con enemigos institucionales como la corrupción, el nepotismo y la incompetencia. Ello aumenta los costos inútilmente, permitiendo que se haga una transferencia de recursos a individuos que no contribuyeron al proceso de producción de dichos resultados, sino a través del fraude o de la ilegalidad en general. Uno de los instrumentos importantes para tratar de vencer este problema es la transparencia.

A través de la transparencia no sólo se pone información pública a disponibilidad de los ciudadanos y ciudadanas, sino que se les da la posibilidad de velar por un mejor uso de los recursos públicos.<sup>91</sup> En ese sentido, las demandas por más transparencia y rendición de cuentas

<sup>91</sup> Cabe señalar que para contrarrestar la corrupción se necesita de un paquete de instrumentos de gobernanza. La transparencia es cada vez más reconocida como un componente clave en dicho paquete.

han sido tomadas en cuenta en casi todas las reformas administrativas públicas en la región y en otras latitudes.

A continuación se presenta un conjunto de países que comparten diversas experiencias y, en distintos grados referentes a los mecanismos de transparencia institucional. Al final del detalle por país se presenta un cuadro comparativo con la nota de resumen respectiva.

## II. Descripción de Experiencias en Países Seleccionados

### A. Chile

*Introducción.* La promoción de la transparencia institucional en Chile incluye un marco de normas, políticas y acciones gubernamentales respectivas. Cabe destacar la dación en 2008 de la Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado (Ley 20.285). Para su implementación adecuada se han venido realizando actividades de capacitación en esta nueva normatividad (e.g. Programa Quinquenal de Capacitación en Probidad y Transparencia de la Dirección Nacional del Servicio Civil; Jornadas de Capacitación a Funcionarios Públicos en Materias de Transparencia a cargo de la Comisión de Probidad y Transparencia del Ministerio Secretaría General de la Presidencia— habiendo llegando a capacitarse a cerca de 3000 funcionarios en 2009 en todo el país).<sup>92</sup>

*Institucionalidad.* A través de la Ley 20.285 se creó el Consejo para la Transparencia como órgano público con carácter autónomo, sujeto al derecho público y con personalidad jurídica y patrimonio propio. El Consejo es responsable de promover la transparencia de la función pública, fiscalizar el cumplimiento de las normas sobre transparencia y publicidad de la información de los órganos de la Administración del Estado, y garantizar el derecho de acceso a la información.<sup>93</sup>

El Consejo para la Transparencia cuenta con un Consejo Directivo compuesto por cuatro Consejeros, designados por el Presidente de la República con el previo acuerdo del Senado que debe adoptar sus decisiones con por lo menos dos tercios de los votos de sus miembros en ejercicio, por un periodo de seis años con posibilidad de ser re-electos.<sup>94</sup>

*Contexto.* Los esfuerzos de fortalecimiento institucional para la promoción de la transparencia se han venido dando dentro del marco de reformas para un Estado más democrático y participativo (iniciada a comienzos de la década de 2000). Dentro de ese marco, en 2009 con la Ley N° 20.414 se realizó la Reforma Constitucional en Materia de Transparencia, Modernización del Estado y Calidad de la Política.

---

<sup>92</sup> Informe de la República de Chile para el Comité de Expertos del Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC). Tercera Ronda de Análisis, p.33, 42. Disponible en:

[http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic\\_III\\_inf\\_chl.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic_III_inf_chl.pdf)

<sup>93</sup> Ley 20.285 Sobre Acceso a la Información Pública. Art. 33. Disponible en:

<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=276363>

<sup>94</sup> Consejo para la Transparencia-Quiénes Somos. Disponible en:

<http://www.consejotransparencia.cl/quienes-somos/consejo/2009-04-08/111121.html#T1>

## B. Ecuador

*Introducción.* La transparencia, la rendición de cuentas y el control social, se consideran como importantes pilares para impulsar el proceso de cambio en el largo plazo plasmado en Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013.<sup>95</sup> Estos objetivos concuerdan con los principios de acceso a la información establecidos en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAI) No. 24, publicado en el Registro Oficial Suplemento 337 del 18 de Mayo de 2004.<sup>96</sup>

*Institucionalidad.* La República del Ecuador cuenta con dos instituciones relacionadas a las políticas públicas de transparencia institucional. Estas son la Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión y el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

La Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión (SNTG) es responsable de promover una administración gubernamental transparente que contribuya al fortalecimiento institucional del país, investigando y denunciando casos de corrupción y fortaleciendo la cooperación interinstitucional. Es una dependencia pública adscrita directamente a la Presidencia de la República, con gestión desconcentrada en todas las entidades públicas incluso en las autónomas y de las que el Estado ecuatoriano es accionista o socio.<sup>97</sup>

El Consejo de Participación Ciudadana y Control Social fue creado en 2010, enfoca su accionar a la lucha contra la corrupción y a fomentar la participación ciudadana.<sup>98</sup> La Ley de Participación establece los mecanismos de control social. El Consejo acredita las Veedurías (a través de las cuales se deciden si hay revocatoria de autoridades por corrupción durante su gestión).

El Consejo de Participación Ciudadana y Control Social es dirigido por un Presidente(a) elegido(a) por los miembros del consejo (7 consejeros). De acuerdo a su norma la forma de elección de los consejeros es a través de un concurso público, dirigido por el Consejo Nacional Electoral en el que a través de jurados independientes y expertos de reconocidas universidades se evalúan las diferentes postulaciones ponderando criterios como liderazgo, conocimientos académicos, reconocimientos y premios relacionados, entre otros.<sup>99</sup>

El Consejo de Participación Ciudadana y Control Social actúa como facilitador de la participación ciudadana y promueve la construcción de una política de transparencia con los

---

<sup>95</sup> Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013. p. 9.

<sup>96</sup> Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAI) No. 24, publicado en el Registro Oficial Suplemento 337 del 18 de Mayo de 2004. Disponible en: <http://www.aedep.org.ec/paginas/leydere.htm>

<sup>97</sup> Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión (SNTG). Disponible en: <http://www.secretariatransparencia.gov.ec/sntg/>

<sup>98</sup> Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. Disponible en: <http://www.participacionycontrolsocial.gov.ec/web/guest>

<sup>99</sup> Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social- Título IV. Setiembre 2009. Disponible en: [http://www.participacionycontrolsocial.gov.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=06c22b7f-d355-40be-977a-1f4ebcd03644&groupId=10136](http://www.participacionycontrolsocial.gov.ec/c/document_library/get_file?uuid=06c22b7f-d355-40be-977a-1f4ebcd03644&groupId=10136)

pueblos. La Constitución a través de su Artículo 208 le asigna importantes funciones de transparencia en la gestión pública incluyendo: -la promoción de la participación ciudadana; - establecer mecanismos de rendición de cuentas de las instituciones y entidades del sector público, y coadyuvar procesos de veeduría ciudadana y control social; -Investigar denuncias sobre actos u omisiones que afecten a la participación ciudadana o generen corrupción; competente procederá al decomiso de los bienes del patrimonio personal del sentenciado; - organizar el proceso y vigilar la transparencia en la ejecución de los actos de las comisiones ciudadanas de selección de autoridades estatales, -designar a la primera autoridad de las siguientes instituciones: Procuraduría General del Estado, superintendencias, Defensoría del Pueblo, Defensoría Pública, Fiscalía General del Estado, Contraloría General del Estado, Consejo Nacional Electoral, Tribunal Contencioso Electoral y Consejo de la Judicatura, luego de agotar el proceso de selección correspondiente.

*Contexto.* El reconocimiento de la transparencia, la rendición de cuentas y el control social, como pilares importantes para el proceso de cambio estructural en el largo plazo plasmado en Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013 se dio dentro del marco de la reforma constituyente de 2008 que finalmente se plasmó en la nueva Constitución de la República del Ecuador.

## C. Uruguay

*Introducción.* La política de transparencia está contenida en la Ley de Acceso a la Información Pública (Ley 18.381 aprobada en Octubre 2008).<sup>100</sup> Esta ley promueve la transparencia de la función administrativa de todo organismo público y garantiza el derecho fundamental de las personas al acceso a la información pública. Para ello considera como información pública, toda aquella que emane o esté en posesión de cualquier órgano público, salvo los supuestos de información secreta, reservada o confidencial establecidos por ley..

*Institucionalidad.* Para la gestión de la transparencia institucional Uruguay cuenta con la Junta de Transparencia y Ética Pública, creada a través de la Ley 17060 como un cuerpo con independencia técnica en el ejercicio de sus funciones no estando adscrita a otra estructura administrativa, aunque si se ha establecido que para efectos presupuestales y administrativos se vincula al Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Educación y Cultura.<sup>101</sup> Cuenta con tres miembros elegidos por el Presidente de la República, con el voto del Consejo de Ministros y la con venia del Senado, los que deben de tener reconocida experiencia y solvencia profesional y moral.

La Junta de Transparencia y Ética Pública es responsable de ejercer asesoría al Presidente de la República y a las autoridades del Estado en materia de transparencia y ética públicas como mantener el depósito y registro de las declaraciones juradas de bienes y rentas de los funcionarios públicos. Sus principales funciones incluyen la capacitación de funcionarios en

---

<sup>100</sup> Ley 18.381 Derecho de Acceso a la Información Pública. Disponible en: <http://www.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=18381>

<sup>101</sup> Junta de Transparencia y Ética Pública- Antecedentes. Disponible en: <http://www.jutep.gub.uy/index.php?sectionid=50>  
<http://www.jutep.gub.uy>



todos los niveles de gobierno en diferentes temas (e.g. normas de conducta en la función pública y normas penales sobre corrupción), que son desarrolladas con la colaboración de la Escuela Nacional de Administración Pública, dependiente de la Oficina Nacional de Servicio Civil.<sup>102</sup>

En cuanto a mecanismos de transparencia activa, la norma prevé que los organismos públicos, sean o no estatales, deberán difundir en forma permanente, a través de su página web u otros medios toda información relativa a su estructura interna, su modo de operar, sus tareas y sus resultados, incluyendo a las obtenidas a través de reportes de control interno o de actividades de auditoría, contando para esto con la orientación de la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica (AGESIC) y su respectiva Unidad de Acceso a la Información Pública.

*Contexto.* Como una muestra de un nuevo estilo del ejercicio en la gestión pública, en la segunda mitad de la década de 2000, se consideró necesario fortalecer las políticas de transparencia a fin de combatir la corrupción. Similares esfuerzos fueron también impulsados por distintas organizaciones de la sociedad civil, en particular para la dación de la Ley de Acceso a la Información Pública (entre ellas: el Grupo de Archivos y Acceso a la Información Pública (GAIP), que se formó con el objetivo de que el país contara con una normativa especial en la materia. Este grupo estuvo integrado por la Asociación de la Prensa del Uruguay (APU), el Servicio Paz y Justicia (SERPAJ), la Asociación Mundial de Radios Comunitarias (AMARC), Transparencia Uruguay, el Instituto de Estudios Legales y Sociales del Uruguay (IELSUR), la Escuela de Bibliotecología de la Universidad de la República, Amnistía Internacional capítulo Uruguay y el Grupo Medios y Sociedad (GMS).<sup>103</sup>

## D. Canadá

*Introducción.* Canadá cuenta con diversos mecanismos de transparencia y responsabilidad así como de acceso a la información pública. Dichos mecanismos se encuentran articulados en la Ley de Acceso a la Información (Access to Information Act—R.S., 1985, c. A-10).<sup>104</sup> Esta ley establece el derecho de personas naturales y jurídicas (gubernamentales y no gubernamentales) de acceder a la información pública del Estado, salvo las excepciones y exclusiones identificadas en la Ley.

*Institucionalidad* La institucionalidad para la gestión de las políticas de transparencia y acceso a la información comprenden: El Directorio del Tesoro, y la Oficina del Comisionado para la Información.

---

<sup>102</sup> Junta de Transparencia y Ética Pública-Actividades de capacitación. Disponible en: <http://www.jutep.gub.uy/index.php?sectionid=76>

<sup>103</sup> Intercambio Internacional por la Libertad de Expresión: La red mundial para la expresión libre. *Gobierno aprueba la Ley de Acceso a la Información Pública*. 5 de Noviembre 2008. Disponible en: [http://www.ifex.org/uruguay/2008/11/05/government\\_approves\\_access\\_to\\_public/es/](http://www.ifex.org/uruguay/2008/11/05/government_approves_access_to_public/es/)

<sup>104</sup> Ley de Acceso a la Información <http://laws.justice.gc.ca/eng/UpdateNotice/index.html?rp14=%2Fen%2FA-1%2Ftext.html>

El Presidente del Directorio del Tesoro de Canadá (The Treasury Board) supervisa la administración de la Ley de Acceso a la Información. El Directorio del Tesoro es un comité del Gabinete del Consejo Privado de la Corona Canadiense. Fue establecido en 1867 y es encargado de velar por la ética, la responsabilidad, en la gestión administrativa, financiera y de personal.<sup>105</sup>

La Oficina del Comisionado para la Información (Office of the Information Commissioner)—designado por el Parlamento—es responsable de supervisar la debida aplicación de la Ley de Acceso a la Información así como de cuidar que el gobierno opere dentro de una cultura de transparencia.<sup>106</sup> La Oficina cuenta con 4 áreas operativas: -El área de Cumplimiento y Resolución de Quejas, el área de Operaciones, Comunicaciones y Política, el área de Servicios Legales, y el área de Recursos Humanos.

*Contexto.* Los esfuerzos de transparentar la función pública en Canadá se remontan a 1867 cuando se creó el Directorio del Tesoro como comité del Gabinete del Consejo Privado de la Corona Canadiense.

### **III. Resumen y Análisis Comparativo**

Todos los países analizados cuentan con una Ley de Transparencia y Acceso a la información Pública que establecen mecanismos y mandatos para que las entidades públicas publiquen en sus sitios web información referente a su gestión administrativa.

En cuanto a la institucionalidad, todos los países analizados han establecido instituciones para gestión de la transparencia y acceso a la información pública: Chile— Consejo para la Transparencia, Ecuador—La Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión (SNTG); Uruguay— La Junta de Transparencia y Ética Pública; Canadá—La Oficina del Presidente del Directorio del Tesoro de Canadá). Cabe señalar que en el caso de Ecuador y Canadá se cuenta con entidades administrativamente independientes del Poder Ejecutivo (el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, y la Oficina del Comisionado para la Información, respectivamente).

En general las diferentes entidades de transparencia analizadas cuentan con competencias relacionadas a la promoción de la transparencia en la gestión del Estado existiendo diversas acciones y experiencias en cada uno de los países.

---

<sup>105</sup> El Directorio del Tesoro— The Treasury Board, disponible en:  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tbs-sct/abu-ans/tb-ct/abu-ans-eng.asp>

<sup>106</sup> La Oficina del Comisionado para la Información (Office of the Information Commissioner).  
Disponible en:  
<http://www.infocom.gc.ca/eng/>

<b>Tabla 3</b>				
<b>Cuadro Comparativo - Transparencia</b>				
<i>Categoría</i>	<i>Chile</i>	<i>Ecuador</i>	<i>Uruguay</i>	<i>Canadá</i>
<b>Institucionalidad / Mecanismos</b>	Consejo para la Transparencia	Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión (SNTG)	Junta de Transparencia y Ética Pública	Oficina del Presidente del Directorio del Tesoro de Canadá
	<i>Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado (2008)</i>	Consejo de Participación Ciudadana y Control Social	<i>Ley de Acceso a la Información Pública (Ley 18.381) (2008)</i>	Oficina del Comisionado para la Información
		<i>Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) (2004)</i>		<i>Ley de Acceso a la Información (1985)</i>

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 4

### INNOVACIÓN

#### I. Introducción

La innovación abarca toda la cadena productiva desde la investigación y desarrollo de conocimientos hasta el marketing de productos/servicios o entrega de bienes públicos. La innovación debe involucrar todos los sectores sociales. En el fondo la Innovación es el desarrollo de capacidades para hacer mejor las actividades existentes y entrar a nuevas actividades de mayor valor comercial o social.

La historia del progreso humano se enfrenta hoy a nuevos desafíos, temiéndose que los efectos perniciosos de la recesión económica en el Norte afecten a las naciones por largo tiempo. Con la crisis resulta más importante aún encontrar nuevas fuentes de crecimiento endógenas que son menos susceptibles a las incertidumbres de los ciclos de precios de productos primarios. Por ello, los gobiernos de América Latina deben buscar políticas públicas más eficaces a fin de promover la transformación productiva y social para asegurar la prosperidad y bienestar de largo plazo. Es en este contexto que la innovación puede brindar nuevas oportunidades.

Estudios comparativos recientes de la OCDE<sup>107</sup> muestran que los países que han sabido organizar y fomentar la innovación han realizado cambios importantes hacia el emprendedurismo y se han revelado como importantes motores de la inversión, desarrollo exportador, y el crecimiento. Asimismo, los referidos estudios también señalan que la creatividad humana y el emprendedurismo representan la esencia de la innovación. En ese sentido, aunque el *know-how* científico y técnico sea componente de la innovación, también es necesario desarrollar en paralelo, la educación, las habilidades, la capacidad de iniciativa y el trabajo en redes sociales y de equipo. Es en este contexto es necesario estructurar nuevos *puntos de convergencia de la innovación*, donde se encuentran las universidades, los centros privados o públicos de investigación, conectar el mundo de las empresas y de la economía real con los decisores del sector público y a estos núcleos locales con las redes creativas del mercado y de la sociedad global, lo cual (se estima) aumentaría la competitividad local y bienestar social hacia los niveles globales. En general, la innovación debiera ser un objetivo clave de las estrategias de desarrollo.

A continuación se presenta un conjunto de países que comparten diversas experiencias y, en distintos grados referentes a la innovación. Al final del detalle por país se presenta un cuadro comparativo con la nota de análisis comparativo respectiva.

---

<sup>107</sup> OECD (2010) *Measuring Innovation: A New Perspective*, Paris y *The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow*, Paris. 2010 p.4-5. Además, ver también: “*The OECD Innovation Strategy: Key Findings*” p.1-2, documento preparado para la Reunión del Consejo Ministerial la OCDE en Paris en Mayo del 2010.

## II. Descripción de Experiencias en Países Seleccionados

### A. Chile

*Introducción.* En enero de 2008, el Consejo de Innovación presentó el volumen II de su propuesta en la cual se estableció específicamente cómo debe actuar el Estado en cada uno de los tres pilares de la innovación (Capital Humano, Ciencia, e Innovación Empresarial) y cómo debe organizarse para cumplir estas tareas de manera oportuna y armónica, teniendo siempre como objetivo final que el sector privado maximice su potencial en beneficio del desarrollo del país.

*Institucionalidad.* La institucionalidad para la innovación está conformada por: el Comité de Ministros (responsable de definir la Política Nacional de Innovación), La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO),<sup>108</sup> la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, (CONICYT) (ambas encargadas de llevar adelante las políticas de innovación), las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo (ARDP), la organización INNOVA Chile, y el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC).

El CNIC es un organismo público-privado que actúa como asesor permanente del Presidente de la República en aspectos relativos a la identificación, formulación y ejecución de políticas, planes programas, y demás actividades referidas a la innovación. El CNIC fue constituido por decreto en 2005 y renovado posteriormente en 2006.<sup>109</sup> El CNIC está orientado a dar una mayor representación a los actores involucrados “stakeholders” del Sistema Nacional de Innovación, como son las universidades chilenas (públicas y privadas), los centros de formación técnica y los institutos profesionales. En ese marco, el CNIC elaboró la "Agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020", documento que plantea un conjunto de acciones y políticas que permitirían al país diversificar y escalonar su actividad económica para mejorar su crecimiento potencial y acercarse a la meta de alcanzar el desarrollo hacia el 2020.<sup>110</sup>

Sin embargo, como se mencionó en el capítulo 1, todavía no se encuentra disponible un Plan Nacional que implemente la Agenda de Innovación 2010-2020. Sin embargo, cabe mencionar que anteriormente estuvo en aplicación la *Política Nacional de Innovación para la Competitividad 2009-2010*, elaborada por Ministerio de Economía.<sup>111</sup>

*Contexto.* El nuevo enfoque innovador en Chile, tanto en su gestión pública como en el conocimiento, la ciencia y la tecnología, surge del contexto económico. A fines de los años ochenta Chile logró comenzar a cerrar la brecha de ingresos con países ricos, proceso que se mantuvo durante más de una década. Sin embargo, durante e incluso antes de la gran recesión mundial de 2008-2009 el crecimiento económico de Chile había alcanzado escalas inferiores

---

<sup>108</sup> Ver sitio web en:

[http://www.corfo.cl/acerca\\_de\\_corfo/que\\_es\\_corfo/historia](http://www.corfo.cl/acerca_de_corfo/que_es_corfo/historia)

<sup>109</sup> Para mayor información, puede consultarse el sitio [www.cnic.cl](http://www.cnic.cl)

<sup>110</sup> Agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020. Disponible en:

[http://www.cnic.cl/media/users/3/181868/files/18144/Agenda\\_Innovacion\\_2010-2020.pdf](http://www.cnic.cl/media/users/3/181868/files/18144/Agenda_Innovacion_2010-2020.pdf)

<sup>111</sup> Ministerio de Economía. Política Nacional de Innovación para la Competitividad 2009-2010. Disponible en: [http://www.economia.cl/1540/articles-188772\\_recurso\\_1.pdf](http://www.economia.cl/1540/articles-188772_recurso_1.pdf)

de lo esperado.<sup>112</sup> Este contexto económico conllevó a la necesidad de evaluar o re-evaluar las políticas públicas en el sector productivo en general y en la innovación en particular.

## **B. Ecuador**

*Introducción.* El tema de la innovación se ha incluido como estrategia nacional en el Plan Nacional Para El Buen Vivir (2009-2013). En ese marco, recientemente la Asamblea Nacional ha aprobado la Ley Orgánica de Educación Superior (Registro Oficial N° 298 del 12 de Octubre de 2010) que establece una nueva institucionalidad para el desarrollo de la Educación, la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.

*Institucionalidad.* La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)<sup>113</sup> en su Art. 182 establece que La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), es el órgano que tiene por objeto ejercer la rectoría de la política pública de educación superior y coordinar acciones entre la Función Ejecutiva y las instituciones del Sistema de Educación Superior. El mismo Artículo 182 de la LOES establece que la SENESCYT es dirigida por el Secretario Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación de Educación Superior, quien es designado por el Presidente de la República.

*Contexto.* La elaboración de la estrategia nacional de innovación (establecida en el Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013) se realizó en el marco de un diagnóstico previo en el que se encontró que el país actualmente existe una bajísima inversión en Innovación tecnológica.<sup>114</sup> En ese diagnóstico se identificó que las principales debilidades del Sistema Nacional de Innovación incluían: muy bajo nivel en investigación; elevada edad media de los investigadores; universidades aisladas, con escasa vinculación con el sector productivo; especialización en industrias tradicionales; escasez de incentivos o ayudas a la innovación y al emprendimiento; pocas empresas multinacionales; escasa participación en redes internacionales; poca asistencia pública a la innovación y ayudas poco adaptadas a las necesidades de las PYMES locales; descoordinación entre las instituciones gubernamentales, ausencia de una estrategia que integre a los empresarios; entre otras falencias. Para afrontar dicha situación el Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013 estableció la estrategia nacional: “Transformación de la educación superior y transferencia de conocimiento a través de la ciencia, la tecnología y la innovación.”<sup>115</sup>

## **C. Uruguay**

*Introducción.-* El gobierno de Uruguay ha impulsado diversas acciones de política pública en el área de la ciencia, la tecnología y la innovación (CTI) a fin de acelerar el desarrollo económico. Este nuevo enfoque se basa en el deseo de continuar creciendo en el

---

<sup>112</sup> Devlin y Moguillansky (2010). Op. Cit. p.268.

<sup>113</sup> Ley Orgánica de Educación Superior (Registro Oficial N° 298 del 12 de Octubre de 2010). Disponible en: <http://documentacion.asambleanacional.gov.ec/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/eb888489-645d-43f1-b85d-2baa1f5d6afe/Ley%20Org%C3%A1nica%20Educa%C3%B3n%20Superior>

<sup>114</sup> Más información en <http://plan.senplades.gov.ec/innovacion-tecnologica>

<sup>115</sup> Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013. p. 110-111

mercado global y generar cada día más y mejores empleos para una fuerza laboral más calificada. En ese sentido, las principales áreas de acción emprendidas comprendieron: 1. El diseño de una nueva institucionalidad que permitiese superar la dispersión heredada, así como optimizar recursos y capacidades existentes; 2. Inicio de un proceso de elaboración programático-estratégico dirigido a concretar el Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (PENCTI); y 3. Consolidación del apoyo financiero que de sustento incremental y permanente a dicha política pública en el sector.<sup>116</sup>

*Institucionalidad.* En el campo de la innovación, el Estado cuenta con una institucionalidad política (el Gabinete Ministerial de Innovación) y con una institucionalidad operativa dedicada a la sistematización del tema (a través de la creación de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación-ANII).

El Gabinete Ministerial de Innovación se encuentra conformado por el Ministro de Educación y Cultura (quien lo preside), Ministro de Economía y Finanzas, Ministro de Industria, Energía y Minería, el Ministro de Ganadería, Agricultura y Pesca y el Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.<sup>117</sup>

Según la Ley 18084, Artículo 2, al Poder Ejecutivo (a través del Gabinete Ministerial de la Innovación) le compete la fijación de los lineamientos políticos y estratégicos en materia de ciencia, tecnología e innovación.

La ANII, creada en 2007 con la Ley 18.084,<sup>118</sup> es responsable por asegurar la articulación y coordinación de los actores públicos y privados involucrados en sentido amplio, en la creación y utilización de conocimientos, con el fin de potenciar las sinergias entre ellos y aprovechar al máximo los recursos disponibles. Contribuye, en forma coordinada con otros organismos del Sistema Nacional de Innovación, al desarrollo de mecanismos efectivos de evaluación y seguimiento de programas y demás instrumentos de promoción en la materia.

El sistema de innovación cuenta también con el Consejo Nacional de Innovación, Ciencia y Tecnología (CONICYT), el cual está integrado por representantes de distintas organizaciones institucionales o sociales vinculadas a la ciencia, la tecnología y la innovación. Su objetivo es el propender a buscar formas de cooperación entre dichas organizaciones y asesorar al Poder Ejecutivo y al Poder Legislativo.<sup>119</sup>

El 25 de Febrero de 2010 se aprobó, a través de un Decreto Presidencial, el Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (PENCTI), cuya misión es la de crear las

---

<sup>116</sup> Ministerio de Educación y Cultura- República Oriental del Uruguay- Decreto del 25 de Febrero 2010- Antecedentes. Disponible en:

[http://www.anii.org.uy/web/static/pdf/PENCTI\\_Decreto.pdf](http://www.anii.org.uy/web/static/pdf/PENCTI_Decreto.pdf)

<sup>117</sup> Decreto del Poder Ejecutivo del 14 de Abril de 2005.

<sup>118</sup> Ley 18.084 disponible en:

<http://docs.uruguay.justia.com/nacionales/leyes/ley-18084-dec-28-2006.pdf>

<sup>119</sup> Mayor información en el siguiente sitio web:

<http://www.anii.org.uy/web/node/54>

condiciones para que el conocimiento y la innovación se vuelvan instrumentos primordiales del desarrollo económico y social, aumentando significativamente la inversión.<sup>120</sup>

*Contexto.* El diseño de la nueva institucionalidad de innovación surge dentro del contexto de la globalización y la nueva economía basada en el conocimiento que exigen contar con mano de obra más calificada, desarrollar capacidades de aprendizaje permanente, disponer de centros de investigación competitivos internacionalmente y con impacto nacional, y generar redes interinstitucionales para sacar el mayor rendimiento social a la interrelación entre la educación, el conocimiento, la ciencia, la tecnología, el emprendedurismo y la innovación.<sup>121</sup>

## D. Finlandia

*Introducción.* En 1995 con el ingreso del país a la Unión Europea el gobierno de Finlandia incentivó el avance hacia la sociedad de la innovación enfocándose en la investigación y desarrollo industrial. La innovación es el elemento unificado de las estrategias de desarrollo de este país. A mediados de la década de 2000 la estrategia se enfocó en el fortalecimiento de la capacidad de renovación del sistema de innovación, ampliación de la base de conocimientos, mejoramiento de la calidad y los objetivos de las investigaciones científicas y tecnológicas. Desde 2008 en adelante, la estrategia se ha venido enfocando en el papel de los usuarios como impulsores igualmente importantes de la innovación, el crecimiento y la renovación como elementos centrales de la política de innovación.<sup>122</sup>

*Institucionalidad.* La estrategia de innovación y desarrollo recae en el Consejo de Investigación e Innovación (CII) (anteriormente denominado Consejo de Política Científica y Tecnológica—STPC por sus siglas en Inglés), presidido por el Primer Ministro con la asistencia de otros ministros. Participan del Consejo representantes del sector industrial, de los sindicatos, del área académica y de la comunidad científica.<sup>123</sup>

El CII elabora un Informe Cuatrianual<sup>124</sup> para la innovación incluyendo un presupuesto nacional indicativo. El último Informe del STPC es el *Revisión 2008*<sup>125</sup> donde se hace un análisis de las políticas nacionales en las áreas de desarrollo económico, empleo, productividad, competitividad, educación, investigación, innovación, mecanismos de evaluación y seguimiento, así como el financiamiento de dichas políticas y programas. Anteriormente en 2006 el STPC publicó el Informe sobre Ciencia, Tecnología e Innovación,

---

<sup>120</sup> Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (PENCTI), disponible en: [http://www.anii.org.uy/web/static/pdf/PENCTI\\_Decreto.pdf](http://www.anii.org.uy/web/static/pdf/PENCTI_Decreto.pdf)

<sup>121</sup> Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (PENCTI)-Antecedentes. Disponible en: [http://www.anii.org.uy/web/static/pdf/PENCTI\\_Decreto.pdf](http://www.anii.org.uy/web/static/pdf/PENCTI_Decreto.pdf)

<sup>122</sup> Devlin y Moguillansky (2010). Op. Cit. p.80.

<sup>123</sup> Consejo de Investigación e Innovación (Research and Innovation Council)—Estructura. Disponible en: [http://www.minedu.fi/OPM/Tiede/tutkimus-ja\\_innovaationeuvosto/kokoonpano/?lang=en](http://www.minedu.fi/OPM/Tiede/tutkimus-ja_innovaationeuvosto/kokoonpano/?lang=en)

<sup>124</sup> Antes de 2006 era trianual. Desde 1987 los reportes se vinieron haciendo cada 3 años en concordancia con el tiempo de designación de las autoridades dirigentes del STPC. Sin embargo, en 2006, el término de las autoridades dirigentes cambió de 3 a 4 años—en correspondencia con el periodo electoral.

<sup>125</sup> Consejo de Política Científica y Tecnológica—STPC por sus siglas en Inglés. *Revisión 2008*. Prólogo. Disponible en:

[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus-ja\\_innovaationeuvosto/TTN/julkaisut/liitteet/Review2008.pdf?lang=en](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus-ja_innovaationeuvosto/TTN/julkaisut/liitteet/Review2008.pdf?lang=en)



el cual contiene los lineamientos de implementación de la estrategia nacional de Finlandia en el área de la ciencia, la tecnología y la innovación.<sup>126</sup> Dichos Informes son la base de la planificación nacional de Finlandia. Dos agencias principales contribuyen con información para la elaboración de dicho informe: La Academia de Ciencia de Finlandia y la Tekes (Agencia de Finlandia para el Financiamiento de la Tecnología y la Innovación). Cada una de ellas elabora un plan anual para implementar los lineamientos de la estrategia cuatrianual planteada por CII. Sus planes son evaluados y renovados anualmente para su cumplimiento con los objetivos del CII.

Tekes fue creada para la implementación de programas y políticas de innovación en la empresa. En ese sentido, la Tekes financia programas tecnológicos en áreas estratégicas identificadas por el propio organismo, junto con la comunidad empresarial. Así, cada año, la Tekes financia cerca de 1,500 proyectos de investigación y desarrollo de negocios, y cerca de 600 proyectos públicos de investigación, incluyendo institutos de investigación y politécnicos.<sup>127</sup>

La Academia de Finlandia financia y facilita la capacitación de investigadores, y las carreras de investigación así como la aplicación práctica de sus investigaciones. Anualmente, la Academia financia investigaciones por alrededor de \$340 millones de Euros, lo cual representa cerca del 16% del porcentaje de fondos del gobierno para la investigación y el desarrollo.<sup>128</sup>

Existe también un fondo especial para financiar la innovación: el Fondo Sitra.

Sitra (el Fondo de Finlandia para la Innovación) es un fondo público independiente que se encuentra bajo la supervisión del Parlamento. Las funciones y responsabilidades de Sitra se han estipulado por ley e incluyen las siguientes: promover el desarrollo estable y balanceado de Finlandia, el crecimiento cualitativo y cuantitativo de su economía y el de su competitividad y cooperación. La visión es lograr una Finlandia exitosa y con habilidades para más. Para ello, el fondo Sitra apoya proyectos de innovación que implican cambios sistemáticos que generen bienestar (e.g. programas que buscan lograr eficiencia y transparencia, empoderamiento y ciudadanía activa, cooperación entre el sector público y privado y ciudadanos).<sup>129</sup>

Finalmente, esfuerzos de innovación involucran nuevas actividades cuyas resultados siempre contienen un elemento de riesgo. Consecuentemente, es de esperar que los programas de fomento de la innovación de Tekes y de la Academia no resulten cien por ciento exitosos. Sin embargo, la constante evaluación de los resultados de los programas y su diseño generan, en promedio, buenos resultados e incluso se calcula que los subsidios otorgados para estimular la

---

<sup>126</sup> Consejo de Investigación e Innovación (Research and Innovation Council). Reporte Ciencia, Tecnología, e innovación, 2006. Disponible en:

[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus-ja\\_innovaationeuvosto/TTN/julkaisut/liitteet/Review\\_2006.pdf?lang=en](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus-ja_innovaationeuvosto/TTN/julkaisut/liitteet/Review_2006.pdf?lang=en)

<sup>127</sup> Tekes web site/About Tekes. Disponible en:

<http://www.tekes.fi/en/community/About%20Tekes/339/About%20Tekes/1279>

<sup>128</sup> Academia de Finlandia. Acerca de nosotros. Disponible en:

<http://www.aka.fi/en-GB/A/Academy-of-Finland/>

<sup>129</sup> Sitra. Acerca de. Disponible en:

<http://www.sitra.fi/en/About+Sitra/sitra.htm>

innovación terminan en el mediano plazo produciendo ingresos netos para el fisco a través del crecimiento de la empresa.

*Contexto.* Como se mencionó anteriormente, la crisis de inicios de la década de 1990, causada por la desintegración de la Unión Soviética, los desequilibrios macroeconómicos y el desempleo, cambiaron la estrategia y la visión del país, que se embarcó entonces al desarrollo del conocimiento como motor del crecimiento económico y la transformación productiva. Ello conllevó a la reorientación de la política industrial hacia la política de la innovación.<sup>130</sup>

## **E. Francia**

*Introducción.* Francia dispone de una política pública de investigación e innovación, dentro de la cual el sistema de las *incubadoras de empresas innovadoras* ha dado resultados prácticos de desarrollo e innovación en la creación de empresas y empleos.<sup>131</sup> El apoyo va desde la formación/capacitación hasta la asistencia jurídica, registro de patentes, e inclusive el financiamiento parcial provisorio para facilitar su inicio.

*Institucionalidad.* Las incubadoras de empresas innovadoras fueron creadas en 1999 por la Ley de Investigación e Innovación para facilitar la transferencia de tecnologías creadas en laboratorios públicos de investigación (CNRS<sup>132</sup> y asociados). La ley prevé la creación de las incubadoras, un mecanismo para ayudar a realizar estudios de factibilidad jurídica, de mercadeo, de protección de patentes, entre otros. El Ministerio De Economía, Industria y Empleo (*Ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi*) facilita la aplicación de la mencionada ley.

*Contexto.-* La importancia de los financiamientos públicos a la investigación científica en Francia y el aprovechamiento insuficiente de los resultados de dicha investigación en los años anteriores es lo que promovió la dación de la ley de investigación e innovación

## **F. Holanda**

*Introducción.* En el contexto europeo, Holanda ha sido uno de los países que más se ha preocupado por usar la innovación como motor privilegiado del desarrollo. Al respecto, es interesante observar que no se trata solo de la tradicional innovación tecnológica, el desarrollo de nuevos productos o nuevas técnicas de producción, sino también la innovación en la gobernanza, es decir, en mecanismos públicos. Observando cómo las empresas reaccionan a estímulos a la creatividad, consideraron posible definir un papel gubernamental para promover la misma. Un ejemplo interesante de aplicación de estos mecanismos incluyen: el Biodelta-Innovaciones (que aglomera todas las investigaciones biológicas del país, públicas o privadas, haciéndolas beneficiar de la reducción de impuestos por sus producciones innovadoras);

---

<sup>130</sup> Devlin y Moguillansky (2010). Op. Cit. p.97.

<sup>131</sup> Anuario de Empresarios Emprendedores- Incubadoras de Empresas Innovadoras-Sitio web en: [www.actinbusiness.com/Pepinieres\\_Incubateurs.htm](http://www.actinbusiness.com/Pepinieres_Incubateurs.htm)

<sup>132</sup> Centre National de la Recherche Scientifique (Centro Nacional de la Investigación Científica)

empresas mixtas como NOTOX (que realiza estudios de toxicología); y NOVIOGENDIX (especializada en diagnóstico molecular).<sup>133</sup>

*Institucionalidad.* Holanda implementa esquemas de amortización acelerada para equipo destinado a la investigación y reducción de impuestos diversos que se aplican a los investigadores. Estas herramientas fiscales se usan en forma discriminada, conforme las prioridades de algunos sectores de la actividad económica productiva. Además, también permite acelerar programas innovadores en ciencias y tecnologías, utilizando la reducción de impuestos relativos a la utilidad final generada por las innovaciones. Lo hace a través del programa denominado “Caja de Innovación” (*Innovation Box*). De acuerdo a dicho programa las utilidades dejadas por innovaciones pagan sólo el 5% de impuesto en vez del habitual 25,5%. Además, facilitan la agilidad de los procesos administrativos que corresponden a la obtención de dichos estímulos.

Evaluaciones de políticas públicas en Holanda han observado los resultados beneficiosos de estos programas de reducción de impuestos<sup>134</sup> a favor de la innovación, en particular para las actividades de Investigación y Desarrollo, aplicando el esquema de reducción de impuestos en sectores que el gobierno considera de alta prioridad para el desarrollo socio económico del país.<sup>135</sup>

*Contexto.* Holanda como Finlandia han venido dándole la máxima importancia a la innovación, patrón que pudiese encontrar origen en la atención a los efectos de su situación geográfica, cuya mayor parte de su territorio, se encuentra debajo del nivel del mar, debiendo inventar constantemente, para protegerse físicamente, varias infraestructuras de sistemas de diques con gestión compleja y siempre innovadora frente a un peligro amenazador constante. Además, siendo un país relativamente pequeño<sup>136</sup> ha sabido compensar esta desventaja relativa con la calidad de su organización social. Los esfuerzos para innovar en la gestión pública se inscriben claramente en esta tradición nacional.

### III. Resumen y Análisis Comparativo

Los países analizados han reconocido que la innovación es una variable clave del desempeño económico y desarrollo productivo, lo cual requiere un enfoque estratégico claramente definido y traducido en política nacional. En ese sentido, Chile, Ecuador y Uruguay han establecido su política nacional de innovación en un documento nacional (e.g. Agenda o Plan

---

<sup>133</sup>NOVIOGENDIX. Sitio web en:

<http://www.noviogendix.com/?page=pagina&id=8&lang=2>

<sup>134</sup> Existe un debate entre el uso de reducciones de impuestos y los “grants” (subvenciones). Al privilegiar los créditos tributarios frente a los subsidios directos, se trata de evitar una conducta discrecional del gobierno respecto de la selección de proyectos. Sin embargo los subsidios directos pueden ser una ventaja en algunos países: son más fáciles de administrar, pueden apoyar la innovación en pequeñas empresas que todavía no generan ganancias y son atractivos cuando los recursos fiscales son relativamente escasos, por lo que hay que priorizar ciertas actividades o sectores (Devlin y Moguillansky (2010), p.178).

<sup>135</sup> Ministerio de Finanzas de Holanda-Haciendo Negocios en Holanda: Caja de Innovación. Sitio web en: [http://english.minfin.nl/Subjects/Taxation/Doing\\_business\\_in\\_the\\_Netherlands/Innovation\\_box](http://english.minfin.nl/Subjects/Taxation/Doing_business_in_the_Netherlands/Innovation_box)

<sup>136</sup> Holanda es un país de 41000km<sup>2</sup> (Francia 550.000km<sup>2</sup>) con 16 millones de habitantes.

Nacional de Innovación). En Finlandia, el informe cuatrianual del CII es base de la planificación nacional.

Asimismo, los países analizados han reconocido que en el campo de la innovación no sólo el gobierno cumple un rol importante; sino que para lograr un mayor alcance y éxito de las políticas de innovación se requiere también la participación activa del sector académico-investigación (i.e. centros de investigación, laboratorios de investigación), y del sector privado-industrial. En ese sentido, los países han establecido una institucionalidad política y una operativa para gestionar el campo de la ciencia, la tecnología y la innovación. Asimismo, dado los riesgos e incertidumbres en torno de la innovación, los gobiernos vienen ofreciendo una gama de incentivos para estimular la innovación de empresas y redes de investigación y colaboración.

<b>Tabla 4</b>						
<b>Institucionalidad, Instrumentos y Mecanismos de Innovación</b>						
<i>Categoría</i>	<i>Chile</i>	<i>Ecuador</i>	<i>Uruguay</i>	<i>Finlandia</i>	<i>Francia</i>	<i>Holanda</i>
<b>A. Institucionalidad</b>						
Institucionalidad Política	Comité de Ministros	SENESCYT	Gabinete Ministerial de Innovación	Consejo de Investigación e Innovación		
Institucionalidad Operativa	CORFO	Instituciones del Sistema de Educación Superior	ANII	TeKes		
	CONICYT		CONICYT	Academia de Finlandia		
	ARDP					
	INNOVA Chile					
	CNIC					
<b>B. Innovación-Instrumentos y Mecanismos</b>						
Instrumentos	<i>Política Nacional de Innovación para la Competitividad 2009-2010,</i>	<i>Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013</i>	PENCTI		<i>Ley de Investigación e Innovación</i>	
		<i>Ley Orgánica de Educación Superior</i>				
Mecanismos				Fondo Sitra		Amortización para equipo destinado a la investigación y reducción de impuestos

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo 5**

### **EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

#### **I. Introducción**

La evaluación de políticas públicas implica un proceso a través del cual ciertos criterios acerca de la calidad, la obtención de metas, la efectividad, el impacto y los costos pueden determinarse. A través de la evaluación podemos determinar si los efectos de una política son los deseados o no; y si los resultados son positivos o negativos para la sociedad en su conjunto.

La función más importante de la evaluación es proporcionar información acerca del desempeño real de las políticas públicas y justificar ante la sociedad el gasto público asociado. En ese sentido, la evaluación contribuye a la identificación y resolución de problemas y a la formulación de nuevas políticas o reformulación de aquellas que no estén cumpliendo los objetivos para el cual fueron creadas. Asimismo, la evaluación es un instrumento para resguardar al Estado de una “captura” del estado por intereses particulares.

En general existen tres tipos de evaluación: evaluación de procesos (de cumplimiento de procesos y procedimientos que inciden en el desempeño de la gestión), evaluación programática (de cumplimiento de metas o productos esperados), y evaluación de impacto (de cumplimiento de resultados respecto al objetivo) En ese sentido, se pueden evaluar programas y procesos de implementación de políticas a fin de determinar su efectividad (respecto del logro del producto esperado y/o del logro del objetivo deseado) y facilitar la reorientación o terminación del mismo.

A continuación se presenta un conjunto de países que comparten diversas experiencias y, en distintos grados referentes al proceso de evaluación de políticas públicas. Al final del detalle por país se presenta un cuadro comparativo con la nota de análisis comparativo respectiva.

#### **II. Descripción de Experiencias en Países Seleccionados**

##### **A. Chile**

*Introducción.* La evaluación se enfoca en procesos y gestión. En la actualidad, el gobierno central de Chile enfoca la evaluación de sus políticas públicas, como un sistema para el control estratégico y operacional. Usa un marco de análisis con el que podrá apoyarse para formular recomendaciones *ex post*. Sin embargo, el modelo de control estratégico no es idéntico en todos los ministerios y otras entidades oficiales con la excepción notable de los *Convenios de Desempeño Colectivos* y los *Convenios de Desempeño Directivo*.

El *Convenio de Desempeño Colectivo* es un instrumento creado por el Ministerio de Hacienda con el fin de mejorar la gestión de las instituciones públicas y que contribuyan a la política de descentralización de la gestión de los servicios públicos e incentiven el trabajo en equipo de los funcionarios públicos en el cumplimiento de metas orientadas a brindar un mejor servicio

a la ciudadanía. Se encuentra regulado por la Ley 19.882<sup>137</sup> “Regula Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos que Indica” (promulgada el 11 de Junio de 2003). Esta ley creó el “incremento remunerativo por desempeño colectivo.” Este incremento por desempeño colectivo es concedido a los funcionarios que se desempeñen en equipos, unidades o áreas de trabajo, en relación con el grado de cumplimiento de las metas anuales fijadas para cada uno de ellos. En ese sentido, la ley dispuso que el cumplimiento de las metas por equipo, unidad o área de trabajo del año precedente, dará derecho a los funcionarios que lo integran, a percibir (a partir del 1° de enero siguiente) un incremento del 4% de la suma que corresponda, cuando el nivel de cumplimiento de las metas de gestión prefijadas, sea igual o superior al 90%, y de un 2%, si dicho nivel fuere inferior al 90%, pero igual o superior al 75%.

Asimismo, la Ley 19.882 en su Artículo 1° establece el procedimiento para el otorgamiento de este incremento:

- a) El jefe superior de cada servicio definirá anualmente los equipos, unidades o áreas de trabajo teniendo en consideración parámetros funcionales o territoriales, o la combinación de ambos. Cada equipo, unidad o área de trabajo deberá desarrollar tareas relevantes para la misión institucional, generar información para la medición de los indicadores y estar a cargo de un funcionario responsable de la dirección del cumplimiento de las metas.
- b) Cada jefe superior de servicio definirá para los equipos, unidades o áreas de trabajo, metas de gestión pertinentes y relevantes y objetivos que efectivamente contribuyan a mejorar el desempeño institucional, con sus correspondientes indicadores, ponderadores y mecanismos de verificación.
- c) Las metas y sus indicadores deberán estar vinculados a las definiciones de misión institucional, objetivos estratégicos y productos relevantes de cada ministerio o servicio, validadas en el sistema de planificación y control de gestión del Programa de Mejoramiento de la Gestión junto con los equipos, unidades o áreas, en un convenio de desempeño que anualmente deberán suscribir los servicios con el respectivo ministro, en el último trimestre de cada año.
- d) El proceso de fijación de las metas por equipo, unidad o área de trabajo y la fase de evaluación del cumplimiento de las metas fijadas, deberá considerar mecanismos de consulta e información a las asociaciones de funcionarios del respectivo servicio, según lo determine el Reglamento.
- e) El cumplimiento de las metas será verificado por la unidad de auditoría interna de cada servicio y ministerio o por aquella que cumpla tales funciones.

Por su parte, el *Convenio de Desempeño Directivo* es un instrumento oficial que define las metas de gestión para el directivo público nombrado por el Sistema de Alta Dirección Pública del Servicio Civil, y se encuentra regulada también por la Ley N° 19.882. Según esta ley los altos directivos de la función pública deben responder por la gestión eficaz y eficiente de sus funciones en el marco de las políticas públicas y planes definidos por la autoridad; las instrucciones impartidas por sus superiores jerárquicos; y los términos del convenio de desempeño. Estos deben ser elaborados de manera tal que reflejen efectivamente un conjunto organizado de objetivos, con sus correspondientes indicadores y medios de verificación, para

---

<sup>137</sup> Ley 19.882 “Regula Nueva Política de Personal a los Funcionarios Públicos que Indica” (promulgada el 11 de Junio de 2003). Disponible en:  
<http://www.serviciocivil.cl/gobiernotransparente2010/ley%2019882.pdf>

que orienten y ayuden al directivo público en el cumplimiento de su misión, promuevan un uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, y permitan una rendición de cuentas efectiva y transparente a la ciudadanía.

*Institucionalidad.* Cada ministerio evalúa las políticas concernientes a su sector. En el caso de la evaluación de desempeño de los funcionarios públicos de alta dirección el procedimiento es distinto. Según la Ley 19.882, artículo 61-64, los jefes superiores del servicio público suscriben un convenio de desempeño con el ministro del sector respectivo (el convenio es propuesto por el ministro). Estos convenios son además suscritos por el Ministro de Hacienda y el Secretario General de la Presidencia de la República. En el caso de los directivos del segundo nivel de jerarquía, el convenio lo suscribe el jefe superior respectivo (a propuesta de éste).

Los convenios tienen una duración de 3 años y deberán sujetarse al modelo e instrucciones que imparta la Dirección Nacional del Servicio Civil. En la propuesta del convenio se incluirán las metas anuales estratégicas de desempeño del cargo durante el periodo y los objetivos de resultados a alcanzar en el área de responsabilidad del directivo en cada año, con los correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos y básicos en que se basa el cumplimiento de los mismos. Dichas metas y objetivos deberán ser coherentes con los determinados para el servicio de conformidad con sus sistemas de planificación, presupuestos y programas de mejoramiento de la gestión.

Los convenios una vez suscritos deberán ser comunicados a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su conocimiento y registro. Por lo menos una vez al año, el alto directivo informa a su superior jerárquico, el grado de cumplimiento de las metas y objetivos, proponiendo ajustes si los hubiere.<sup>138</sup>

*Contexto.* Los convenios de desempeño surgieron dentro del marco de la reforma de recursos humanos y gerencia pública (2006-2010) y apuntan a tener un mejor control y evaluación de la inversión de los recursos públicos.

## **B. Ecuador**

*Introducción.* Ecuador cuenta con un sistema de evaluación de políticas públicas usando metas e indicadores que son elementos de referencia para el seguimiento de la acción pública y la comparación objetiva entre resultados esperados y los obtenidos. Las metas nacionales se encuentran detalladas en el *Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013*. Las metas están acompañadas de indicadores de carácter cuantitativo, contruidos a partir de informaciones confiables, estadísticamente representativas. Se usan como instrumentos de verificación del cumplimiento de las políticas públicas u objetivos nacionales de desarrollo y cuentan con la validación de los ministerios ejecutores y ministerios de coordinación.

---

<sup>138</sup> El Decreto 1.580 dado por el Ministerio de Hacienda en Marzo de 2006, regula la formulación y funcionamiento de los convenios de desempeño establecidos por la Ley 19.992.

*Institucionalidad.* La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) actúa antes y después de la implementación de las políticas públicas. Es decir, planifica y diseña las políticas públicas; y luego de la implementación por los distintos ministerios evalúa la implementación de las políticas públicas. Para dicho efecto, SENPLADES cuenta con la Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación, cuya misión es “promover la gestión por resultados y la rendición de cuentas; en consecuencia evaluar la efectividad del sector público en el logro de los objetivos nacionales y territoriales definidos en el Plan Nacional, en los Planes de Gobierno y los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.”<sup>139</sup>

La Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación cuenta con 3 Direcciones: La Dirección de Seguimiento y Evaluación del Plan Nacional (que realiza el seguimiento y evaluación del avance en la consecución de las metas establecidas en el Plan Nacional así como el impacto producido); la Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Inversión Pública (que realiza el seguimiento y evaluación de la ejecución de los programas y proyectos de inversión pública para asegurar la eficiencia, eficacia y efectividad de los mismos, fomentando la congruencia con la Planificación Nacional); y la Dirección de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo Territorial (que promueve la gestión por resultados, la rendición de cuentas y evalúa la eficiencia del sector público en el logro de los objetivos de desarrollo territorial para el cumplimiento de las metas del Plan Nacional en el nivel subnacional).

La Dirección de Seguimiento y Evaluación del Plan Nacional tiene entre sus funciones la de: -Evaluar el impacto de la política pública en la consecución de los objetivos del Plan Nacional; -Realizar el seguimiento del comportamiento de variables estratégicas que podrían afectar el cumplimiento de las metas del Plan Nacional de Desarrollo; y -Proponer y definir metodologías para el seguimiento y evaluación del avance en el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Nacional.<sup>140</sup>

La Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Inversión Pública tiene entre sus funciones la de: -Evaluar el impacto de la Inversión Pública en la consecución de los objetivos y las metas del Plan Nacional; - Realizar evaluaciones de resultados de los programas y proyectos de Inversión Pública; y -Proponer y definir metodologías para el seguimiento y evaluación del avance en la ejecución de programas y proyectos de Inversión Pública.<sup>141</sup>

Por último, la Dirección de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo Territorial, tiene entre sus funciones la de: -Evaluar el impacto de la política pública en la consecución de los objetivos del Plan Nacional con enfoque territorial; -Proponer y definir metodologías territorializadas

---

<sup>139</sup> SENPLADES/Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación/Misión. Disponible en: <http://www.senplades.gov.ec/web/senplades-portal/seguimiento-y-evaluacion>

<sup>140</sup> SENPLADES/Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación/ Dirección de Seguimiento y Evaluación del Plan Nacional. Disponible en: <http://www.senplades.gov.ec/web/18607/direccion-de-seguimiento-y-evaluacion-del-pnd>

<sup>141</sup> SENPLADES/Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación/ Dirección de [Seguimiento y Evaluación de la Inversión Pública](#). Disponible en: <http://www.senplades.gov.ec/web/18607/direccion-de-seguimiento-y-evaluacion-del-inversion-publica>



para el seguimiento y evaluación del avance en el cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Nacional; entre otras funciones de evaluación con enfoque territorial.<sup>142</sup>

En general, las metas e indicadores, utilizados en el proceso de evaluación, constituyen elementos fundamentales de referencia para el seguimiento y evaluación de la acción pública en relación a los impactos y resultados esperados hasta el año 2013. La línea base de los indicadores corresponde al año 2008 o al último año con información disponible. Como se mencionó anteriormente, las metas incorporadas en el Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013 corresponden a indicadores de carácter cuantitativo, contruidos a partir de información confiable y estadísticamente representativa. Son instrumentos de verificación del cumplimiento de políticas públicas, y por ende de los Objetivos Nacionales. Cuentan además con la validación de los ministerios ejecutores y ministerios coordinadores.

En la evaluación de resultados se incluye también a los mecanismos de diálogo con la ciudadanía para identificar los resultados de programas públicos, así como el seguimiento físico a la ejecución de la inversión pública. El cumplimiento de las metas establecidas en el Plan es de responsabilidad conjunta de todas las Funciones del Estado, de los gobiernos autónomos descentralizados, y adicionalmente requiere el compromiso de todos los actores de la sociedad civil.<sup>143</sup>

Asimismo, cabe señalar que SENPLADES a través de su Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación ha publicado recientemente un instrumento que incluye las metodologías para realizar la evaluación de Impacto. Este documento busca servir de guía para la realización de evaluaciones de impacto. Así en su capítulo 1 se hace una introducción referente a la metodología de evaluación de impacto. En el capítulo 2, se plantea la formulación de los problemas en la evaluación de impacto. En el capítulo 3 se responde a la pregunta: “¿Cómo podemos estimar los parámetros para medir el impacto?” En el capítulo 4 se describen los métodos experimentales y los cuasi - experimentales. Finalmente, en el capítulo 5 se brinda una descripción de los elementos necesarios que se deben tomar en cuenta para realizar una evaluación de impacto.<sup>144</sup>

*Contexto.* El nuevo sistema de evaluación del cumplimiento de metas y objetivos nacionales plasmados en el Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013 se ha desarrollado en el marco de la reforma de la gestión pública emprendida por la administración del Presidente Correa, cuya estrategia se basa en lineamientos de planificación de mediano y largo plazo.

## C. Uruguay

---

<sup>142</sup> SENPLADES/Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación/ Dirección de [Seguimiento y Evaluación del Desarrollo Territorial](http://www.senplades.gov.ec/web/18607/direccion-de-seguimiento-y-evaluacion-del-desarrollo-territorial). Disponible en: <http://www.senplades.gov.ec/web/18607/direccion-de-seguimiento-y-evaluacion-del-desarrollo-territorial>

<sup>143</sup> Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013, p.19.

<sup>144</sup> SENPLADES- Metodologías de Evaluación de Impacto. Resumen Ejecutivo. Disponible en: [http://www.senplades.gov.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=8e397b7a-2c6f-4949-9a2d-70c40726b335&groupId=18607](http://www.senplades.gov.ec/c/document_library/get_file?uuid=8e397b7a-2c6f-4949-9a2d-70c40726b335&groupId=18607)

*Introducción.* En 1967, en aplicación del artículo 230 de la Constitución, se creó la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) dependiente directamente de la Presidencia de la República. Se estableció como principal misión de la OPP el asistir al Poder Ejecutivo en la formulación de los planes y programas de desarrollo así como de efectuar las actividades relacionadas como es el de la evaluación.

*Institucionalidad.* Dentro de la OPP existe una unidad de evaluación y monitoreo de políticas públicas: el Área de Gestión y Evaluación del Estado (AGEV). La AGEV tiene como principales funciones: -Promover los procesos de mejora de la gestión y evaluación pública, mediante el asesoramiento y apoyo a los Organismos Públicos, operando transversalmente y contribuyendo a generar sus capacidades e insumos orientados a analizar y evaluar las políticas públicas con énfasis en las prioridades del Presidente de la República; -Apoyar en la construcción de capacidades institucionales para elaborar e implementar los planes estratégicos; -Evaluar la Gestión por resultados, y en general elevar la eficacia y la eficiencia/calidad de la gestión pública.<sup>145</sup>

*Contexto.* Los esfuerzos por establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de políticas públicas en Uruguay datan de la década de 1960. Precisamente en 1960 el Poder Ejecutivo creó por decreto la Comisión de Inversiones y de Desarrollo Económico (CIDE) presidida por el Ministro de Hacienda de la época, y los Ministros de Obras Públicas, de Industrias y Trabajo, de Ganadería y Agricultura, el Contador General de la Nación, el Director de Crédito Público y un Director del Banco de la República. Entre las funciones del CIDE incluía la formulación de planes de desarrollo económico y vigilar su puesta en marcha.<sup>146</sup>

## **D. Finlandia**

*Introducción.* Finlandia ha sido citada por la OCDE como ejemplo de gran atención prestada a la evaluación. Los ministerios de ese país organizan grupos de expertos, en general independientes, entre los que puede haber extranjeros, para evaluar programas sectoriales o de consorcios empresariales para la innovación.<sup>147</sup> Así por ejemplo, en 2009 se realizó una evaluación del Sistema Nacional de Innovación a cargo de expertos internacionales. Esta evaluación se realizó específicamente en el área de las comunicaciones y se enfocó en determinar cómo la estructura organizacional del sistema de innovación puede responder a los cambios y desafíos del mundo globalizado. Esta evaluación fue realizada por expertos procedentes de Austria (Austrian Institute of Economic Research (WIFO), Bélgica (Katholieke Universiteit Leuven), Italy (Bocconi University, Sweden (Lund University), UK (University of Exeter), y USA (Georgia Institute of Technology), contándose además con la participación de expertos Finlandeses. El resultado de dicha evaluación se publicó en Octubre 2009.<sup>148</sup>

---

<sup>145</sup> Oficina de Planeamiento y Presupuesto- Área de Gestión y Evaluación del Estado. Disponible en: <http://www2.opp.gub.uy/principal.php#>

<sup>146</sup> Oficina de Planeamiento y Presupuesto- Antecedentes. Disponible en: <http://www2.opp.gub.uy/principal.php#>

<sup>147</sup> Devlin y Moguillansky (2010). Op. Cit. p. 173.

<sup>148</sup> Ministerio de Educación de Finlandia (2009). Informe de Política sobre el Sistema Nacional de Innovación. Disponible en: [http://www.tem.fi/files/24928/InnoEvalFi\\_POLICY\\_Report\\_28\\_Oct\\_2009.pdf](http://www.tem.fi/files/24928/InnoEvalFi_POLICY_Report_28_Oct_2009.pdf)

*Institucionalidad.* La evaluación se ha venido realizando dentro de cada entidad y/o sector y se ha enfocado en diversos aspectos: evaluación de la entidad ejecutora, del programa, proyecto o área de investigación.<sup>149</sup> En el caso de los programas, la evaluación implica una apreciación sobre las condiciones de inicio, los objetivos y el nivel de financiamiento, analizando los resultados científicos, el impacto y la eficiencia de la administración de los programas. También se examina la aplicación de las recomendaciones que surgen de la evaluación.<sup>150</sup>

La evaluación más extensa se realiza dentro del Sistema de Innovación emprendida por el Ministerio de Economía y Empleo. En ese marco, las evaluaciones de impacto se efectúan a través de la Academia de Finlandia y la agencia Tekes.

La Academia de Finlandia evalúa tanto los programas de investigación como los proyectos individuales. En ese sentido la Academia implementa, coordina y comisiona evaluaciones de investigación con el fin de mejorar tanto el desempeño como la calidad e impacto de la ciencia y la investigación en Finlandia (sus resultados de evaluación son utilizados en varios proyectos de desarrollo). Las evaluaciones de investigación están ligadas firmemente con la actividad de avizorar el futuro y se enfocan en el sistema nacional de investigación, su organización, y sus procesos. Para ello, la Academia se encarga de revisar periódicamente el estado y calidad de la investigación científica en Finlandia. Estas revisiones son realizadas cada 3 años y tienen por finalidad dar un panorama comprensivo sobre el sistema de investigación; proporcionando también recomendaciones para desarrollos futuros. En general, los resultados de estas evaluaciones tienen un gran impacto en la apreciación y desarrollo del área de investigación respectiva.<sup>151</sup>

Tekes tiene como una de sus principales funciones la de evaluación de impacto. Los resultados de la evaluación son usados para desarrollar la operatividad de Tekes, y constituyen una guía importante para la determinación de programas y su financiamiento. En ese sentido, Tekes define indicadores enfocados en el logro de metas para la evaluación de impacto, monitorea y evalúa resultados de impactos de los proyectos que financia. En particular, para el proceso de monitoreo, Tekes recolecta información sobre la efectividad del proyecto al inicio y al final de cada proyecto y a los tres años de su conclusión inclusive.<sup>152</sup>

*Contexto:* Tanto las evaluaciones realizadas por la Academia de Finlandia como por la Tekes, se desarrollan dentro del contexto de los objetivos planteados por el Consejo de Investigación e Innovación (CII). En ese sentido, cuando el CII elabora su Informe

---

<sup>149</sup> Consejo de Política Científica y Tecnológica—STPC por sus siglas en Inglés. *Revisión 2008*. p.49. Disponible en:

[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus-ja\\_innovaationeuvosto/TTN/julkaisut/liitteet/Review2008.pdf?lang=en](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus-ja_innovaationeuvosto/TTN/julkaisut/liitteet/Review2008.pdf?lang=en)

El *Review 2008* señala también que Existe la necesidad de una evaluación horizontal (sobre todo en la evaluación de programas que incluyen diversas entidades ejecutoras)

<sup>150</sup> Devlin y Moguillansky (2010). Op. Cit. p. 174.

<sup>151</sup> Academia de Finlandia/Evaluación de Investigación. Disponible en:

<http://tietystitemp.aka.fi/en-gb/A/Science-in-society/Evaluation-of-research/>

<sup>152</sup> Tekes/Evaluación de Impacto. Disponible en:

<http://www.tekes.fi/en/community/Assessment/789/Assessment/1739>

Cuatrerial<sup>153</sup> toma en consideración los informes de resultados sobre los mecanismos de evaluación y seguimiento realizados tanto por la Academia como por la Tekes.

## **E. Reino Unido**

*Introducción.* El gobierno del Reino Unido dispone de una gran variedad de instrumentos de evaluación de políticas públicas para asegurar su eficiencia y eficacia. Estos enfoques incluyen la evidencia factual (evidence-based) usada para definir políticas públicas, lo que incluye indicadores inicialmente definidos que facilitan las evaluaciones posteriores. Hay también la evaluación de impactos y económica, antes y después de la implementación de dichas políticas y la evaluación del desempeño de dirigentes. En ese sentido, la evaluación se basa en evidencias provenientes de estadísticas nacionales, la investigación científica, en las teorías económicas, en resultados de evaluaciones anteriores de políticas públicas, en investigaciones especiales comisionadas y a través de las consultas sistemáticas a las diferentes partes interesadas.

*Institucionalidad.* Cada departamento ministerial tiene la responsabilidad de producir un informe de evaluación de la política pública que le fue asignada. Lo hacen conforme una guía armonizadora de procedimientos y de presentación de resultados. Revisan las evidencias conforme a fuentes señaladas, observan los resultados de políticas experimentales y de proyectos demostrativos y se alimentan con los resultados de evaluaciones realizadas en intervenciones seleccionadas. También hacen evaluaciones económicas, estudios comparativos, auditorías y evaluación del desempeño de gestores.

Cada departamento gubernamental es encargado de realizar evaluaciones y reportar resultados a la oficina del Primer Ministro. Para realizar la evaluación, los evaluadores cuentan con una gama de pautas y guías: el Libro Blanco (1999-2000), el Libro Verde, y el Libro Magenta (2003-2007). Este último libro se elaboró a raíz de la necesidad de cambio en el análisis de políticas provenientes del gobierno. El libro Magenta complementa los esfuerzos anteriores, ofreciendo de manera “amigable” una serie de pautas de evaluación y análisis de políticas públicas para especialistas y no especialistas en la materia.<sup>154</sup> En breve, en dichos documentos se señala que para realizar la evaluación se debe: –definir los objetivos inicialmente diseñados de la política pública evaluada; -cuantificar los riesgos incluidos, para beneficiarios u otros, riesgos para el medio ambiente, para los consumidores, para la salud de trabajadores y para los intereses del comercio en general; -desarrollar análisis costo-beneficio; -considerar la equidad en la distribución de beneficios inducidos, estimar las posibles consecuencias o impactos inesperados; -efectuar el respeto a leyes relacionadas; y -establecer otros detalles importantes para la retroalimentación.

---

<sup>153</sup> Antes de 2006 era trienal. Desde 1987 los reportes se vinieron haciendo cada 3 años en concordancia con el tiempo de designación de las autoridades dirigentes del STPC. Sin embargo, en 2006, el término de las autoridades dirigentes cambió de 3 a 4 años—en correspondencia con el periodo electoral.

<sup>154</sup> Unidad Gubernamental de Investigación Social (Government Social Research Unit). El Libro Magent: Pautas para el Análisis y Evaluación de Política (The Magenta Book: guidance notes for policy evaluation and análisis) Publicado en Julio 2003-Actualizado en Octubre 2007. Disponible en: [http://www.civilservice.gov.uk/Assets/Intro\\_Magenta\\_tcm6-8601.pdf](http://www.civilservice.gov.uk/Assets/Intro_Magenta_tcm6-8601.pdf)

*Contexto.* Desde 1997 se sintió la necesidad de fortalecer la función de evaluación y análisis de políticas públicas. Esta necesidad conllevó a la Oficina del Gabinete y al Tesoro Público a elaborar guías y pautas para efectuar la evaluación. Así, se elaboraron el Libro blanco (The White Paper) sobre la Modernización del Gobierno (Oficina del Gabinete 1999 y 2000), el libro Políticas Públicas para el Siglo 21 (Oficina del Gabinete 2001), el Libro Verde (The Green Book) elaborado por el tesoro público en 2003, y más recientemente el Libro Magenta (2003-2007) descrito en el párrafo anterior.

### **III. Resumen y Análisis Comparativo**

Para mejorar su gestión los gobiernos analizados han emprendido reformas del sector público enfocadas en desarrollar y fortalecer la función de evaluación en sus tres áreas: evaluación de procesos (de cumplimiento de procesos y procedimientos que inciden en el desempeño de la gestión), evaluación programática (de cumplimiento de metas o productos esperados), y evaluación de impacto (de cumplimiento de resultados respecto al objetivo) planteadas en documentos nacionales (e.g. planes, agendas, o guías nacionales).

Así, en el campo de la evaluación de procesos y procedimientos que inciden en el desempeño de la gestión, todos los países analizados cuentan con un determinado mecanismo de evaluación de la gestión y una institucionalidad correspondiente (destacándose los Convenios de Desempeño Colectivo y Desempeño Directivo en Chile).

En el área de la evaluación programática (cumplimiento de metas o productos esperados) planteadas en planes nacionales, los países presentan un mecanismo común: cada ministerio evalúa las políticas que le conciernen y un organismo las consolida y/o supervisa.

En cuanto a la evaluación de impacto, Ecuador, Finlandia<sup>155</sup> y el Reino Unido tienen institucionalidad y mecanismos puestos en marcha para la realización de evaluaciones de impacto. Para realizar la evaluación de impacto se utilizan diversos mecanismos: revisión de data cuantitativa (estadísticas), y cualitativa (documentos y archivos); entrevistas a usuarios y funcionarios; y encuestas (incluyendo a usuarios y no usuarios del programa objeto de evaluación). Cabe destacar que tanto Ecuador como el Reino Unido cuentan con instrumentos que guían la realización de evaluaciones de impacto (En Ecuador: *Metodologías de Evaluación de Impacto*; y en el Reino Unido: *The White Paper*, *The Green Book*, y *The Magenta Book*).

En general, las evaluaciones de procesos y programáticas ayudan a mejorar el desempeño de la gestión pública en general. Sin embargo, las evaluaciones de impacto, aunque onerosas, permiten ver el efecto real (positivo o negativo) de la implementación de las políticas públicas.

---

<sup>155</sup> No encontramos en Finlandia un documento específico que sirva como guía para realizar la evaluación. Sin embargo, Finlandia ha desarrollado un “método mixto” para la evaluación. Este consiste en el uso de diversas metodologías en el análisis de la data a evaluar; asimismo, usan entrevistas, aportes de expertos nacionales e internacionales, encuestas, entre otros mecanismos.

<b>Tabla 5</b>					
<b>Institucionalidad, Instrumentos y Mecanismos de Evaluación</b>					
<i>Categoría</i>	<i>Chile</i>	<i>Ecuador</i>	<i>Uruguay</i>	<i>Finlandia*</i>	<i>Reino Unido</i>
<b>A. Institucionalidad por tipo de Evaluación</b>					
Institucionalidad para la Evaluación Programática	Ministerio del sector correspondiente	SENPLADES	OPP-AGEV	Cada Ministerio o entidad	Cada Ministerio o entidad
Institucionalidad para la Evaluación de Gestión	Ministerio de Hacienda-DIPRES	SENPLADES		Cada Ministerio o entidad	
	Dirección Nacional del Servicio Civil				
Institucionalidad para la Evaluación de Impacto		SENPLADES		Academia de Finlandia	Cada Ministerio o entidad
				TeKes	
<b>B. Instrumentos y Mecanismos de Evaluación</b>					
Instrumentos		<i>Metodologías de Evaluación de Impacto</i>			<i>The White Paper, The Green Book, The Magenta Book</i>
Mecanismos	Convenios de Desempeño Colectivo				
	Convenios de Desempeño Directivo				

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo 6**

### **ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES INSTITUCIONALES Y COORDINACIÓN**

#### **I. Introducción.**

Para una gestión pública efectiva es indispensable la colaboración y coordinación entre las instituciones públicas. En general, la coordinación Inter-institucional implica un conjunto de políticas y mecanismos a través de los cuales se circunscribe la interacción entre las instituciones de los diferentes niveles de gobierno.<sup>156</sup> En gobiernos con política amplia de participación ciudadana se establecen también mecanismos de coordinación entre el gobierno y los organismos de la sociedad en su conjunto.

Los gobiernos analizados en este estudio han implementado una estrategia relativamente estructurada y una multiplicidad de mecanismos de coordinación que incluyen: oficina de apoyo directo al primer mandatario; mecanismos de comunicación estratégica y vocería; preparación técnica de sesiones de gabinete o de consejos ministeriales; asesoría y coordinación de políticas públicas a veces subdivididas en sub-oficinas sectoriales; planificación estratégica de políticas; unidad jurídica-legislativa; monitoreo de políticas y desempeño del gobierno y de implementación de decisiones del presidente y gabinete; y unidades de relaciones intergubernamentales con los actores sociales,

A continuación se presenta un conjunto de países que comparten diversas experiencias y, en distintos grados referentes a los mecanismos de coordinación interinstitucional. Al final del detalle por país se presenta un cuadro comparativo con la nota de análisis comparativo respectiva.

#### **II. Descripción de Experiencias en Países Seleccionados**

##### **A. Chile**

*Introducción.* Como parte de la Reforma de Segunda Generación (iniciada a principios de la década de 1990 se crearon mecanismos de coordinación dentro del Poder Ejecutivo. En ese sentido, durante la administración del Presidente Frei (1994-2000) se produjo la creación del Comité Interministerial<sup>157</sup> denominado ahora Comité de Ministros.

*Institucionalidad.* El Comité de Ministros es la instancia de análisis estratégico de las iniciativas y de recomendación de las directrices que deben orientar el proceso modernizador de la administración pública. El comité es presidido por el Ministro del Interior y está integrado, además, por los ministros del Hacienda, Secretaría General de la Presidencia y por el Director de Presupuestos. A las reuniones del comité podrán ser invitados a participar por su Presidente, los ministros que se estime conveniente, conforme las iniciativas y materias que

---

<sup>156</sup> Shafritz et al. (2009). Introducción a la Administración Pública. New York: Pearson Longman. p.140

<sup>157</sup> Gobierno de Chile-Ministerio del Interior. Agenda de Modernización. Disponible en:  
<http://www.modernizacion.cl/historia.html>

deban ser analizadas. El Comité cuenta con la asesoría del Consejo Asesor y la Secretaría Ejecutiva de Agenda de Modernización del Estado.<sup>158</sup>

*Contexto.* El fortalecimiento institucional de los mecanismos de coordinación interministerial se ha dado dentro del contexto de la reforma y modernización del Estado iniciada durante la década de 1980 (donde se buscaba la disminución del tamaño de la administración), continuada durante la década de 1990 y fortalecida durante la década de 2000 (enfocada al mejoramiento de la calidad de las instituciones públicas).

## **B. Ecuador**

*Introducción.* En la nueva línea de gestión pública en el Ecuador, es clave el papel de los ministerios coordinadores, como instancias que garantizan la coherencia y retroalimentación de la acción pública sectorial. Así, se ha emprendido un proceso de organización sobre la base de una matriz de diferenciación funcional, en la que se establecen claramente los papeles de cada organismo en relación con sus facultades y competencias facilitándose la coordinación. El Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013 establece políticas públicas para cada objetivo nacional (12), las cuales se implementarán por los consejos sectoriales

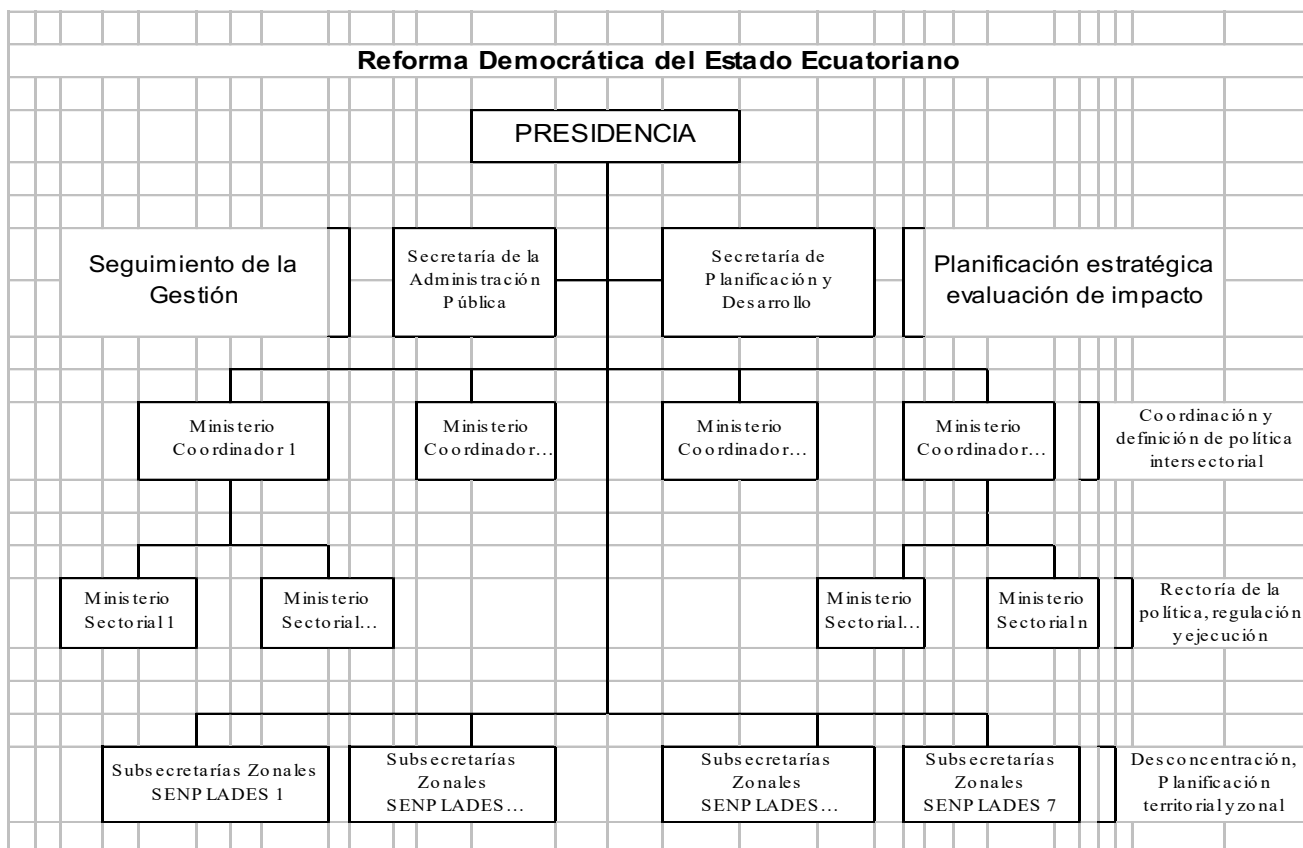
*Institucionalidad.* Los Consejos Sectoriales de Política, integrados por los ministerios coordinadores, son los encargados de coordinar la implementación de las políticas públicas. Esta nueva forma de gestionar se diseñó a través del levantamiento de información referente al conjunto de entidades autónomas o adscritas a la Presidencia y a los Ministerios Sectoriales y se creó un marco organizativo para la Función Ejecutiva, el cual se encuentra operando sobre la base del siguiente esquema:

---

<sup>158</sup> Gobierno de Chile-Ministerio del Interior. Agenda de Modernización. Comité de Ministros. Disponible en: [http://www.modernizacion.cl/comite\\_ministros.html](http://www.modernizacion.cl/comite_ministros.html)



**Gráfico 3. Ecuador-Reforma Democrática del Estado Ecuatoriano-La Coordinación**



Fuente: Elaboración según el Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013, p.355.

Una vez replanteada la estructura del Ejecutivo y clarificados los papeles de las diferentes entidades en este esquema de gestión, se inició un segundo proceso de reformas al interior de los ministerios y secretarías nacionales. Para ello, se homologó la estructura funcional básica de todas las carteras de Estado. Así, los procesos habilitantes cuentan con tres coordinaciones: una general de planificación, una general jurídica y una administrativo financiera.<sup>159</sup>

Asimismo, en conformidad con los Artículos 239 y 269 de la Constitución (competencias exclusivas de cada nivel de gobierno autónomo descentralizado), el Ejecutivo ha iniciado los procesos de rediseño institucional, desconcentración y descentralización. Para ello, estableció 7 zonas de planificación para la organización de las instituciones de la Función Ejecutiva en los territorios, con el fin de acercar el Estado a la ciudadanía.<sup>160</sup> En ese sentido, se llevó a cabo un trabajo interministerial para la elaboración de las matrices de competencias ministeriales, en coherencia con el proceso de rediseño institucional del Ejecutivo.

La matriz de competencias permite formular los papeles de las instituciones, a partir de la identificación de sus competencias, facultades, atribuciones, productos y servicios, y la gestión de estos aspectos desde los niveles central, regional, provincial y cantonal, tanto

<sup>159</sup> Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013, p.355.

<sup>160</sup> Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013, p.358.

desconcentrados como descentralizados. Asimismo, se formularon modelos de gestión ministerial para identificar papeles, nexos de relacionamiento interinstitucional, relacionamiento institucional interno, nuevas estructuras orgánicas y sus niveles de desconcentración y planes de implementación, y un pilotaje para el proceso de desconcentración. Todo esto se hizo en función de un marco de racionalización y homologación de las estructuras orgánicas.<sup>161</sup> Así se plantearon cuatro tipos de estructuras ministeriales.

1. El primer tipo de estructuras ministeriales, ejercen las competencias exclusivas del Gobierno Central, establecidas en la Constitución de la República: defensa nacional, relaciones internacionales, registro de personas, política económica, tributaria, aduanera, fiscal y monetaria, y comercio exterior. Las carteras de Estado que tienen estas competencias velan por los intereses nacionales y, por lo tanto, no pueden desconcentrarse ni descentralizarse, y sus competencias se ejecutan desde el nivel nacional por lo que son de carácter privativo.
2. El segundo tipo de estructuras ministeriales, de alta desconcentración y baja descentralización, busca el fortalecimiento de unidades ministeriales en el territorio, para garantizar el ejercicio de los derechos ciudadanos.
3. El Tercer tipo corresponde al sector de alta descentralización y baja desconcentración, dado el impulso que el Gobierno Nacional. Estos ministerios transfieren competencias hacia los gobiernos autónomos descentralizados, e incluso hacia organizaciones de la sociedad civil para la prestación de productos y servicios en el territorio, manteniendo su rol de rectores de la política pública.
4. El cuarto tipo de estructuras ministeriales corresponde a los Sectores Estratégicos, en que la rectoría nacional, la regulación de las actividades públicas y privadas, y la promoción de una gestión eficaz y eficiente de las empresas públicas se ejercen desde el nivel central; sin que esto implique la prohibición para desarrollar diferentes e innovadoras modalidades de gestión pública local y diversos tipos de alianzas público-privadas.<sup>162</sup>

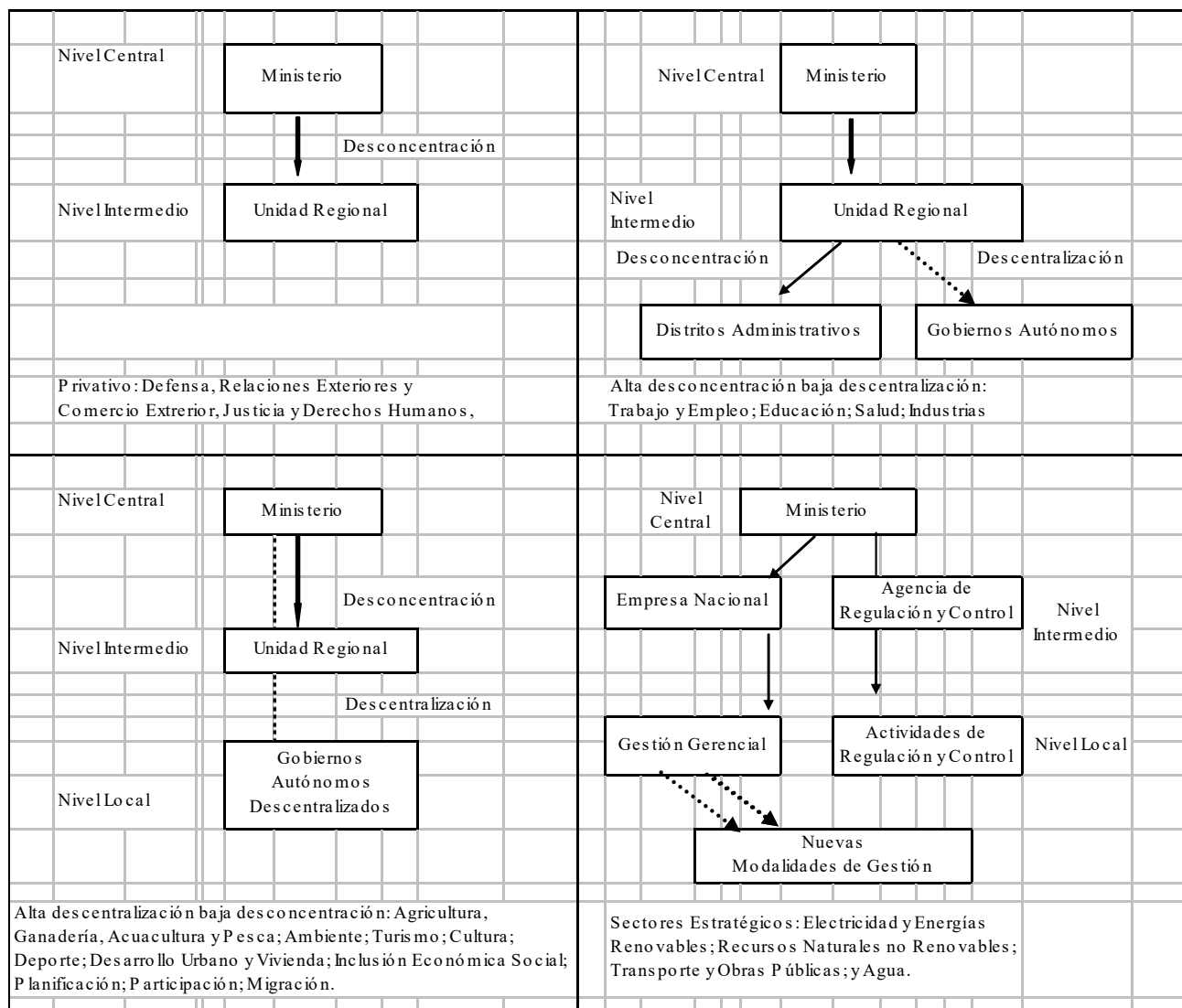
En el siguiente gráfico se puede apreciar los 4 tipos de estructuras:

---

<sup>161</sup> Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013, *loc cit.*

<sup>162</sup> Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013, *loc cit.*

**Gráfico 4. Ecuador-Rediseño de la Función Ejecutiva: Asignación de Responsabilidades Institucionales**



Fuente: Elaboración según el Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013, p.359.

*Contexto.* En 2007 SENPLADES, encontró una institucionalidad para-ministerial con duplicidad de funciones que debilitaba la rectoría sectorial (94 consejos, comisiones, fondos, institutos y otros, además de 16 Organismos de Desarrollo Regional) y originaba una baja capacidad estatal de planificación, regulación y control (en especial, en sectores estratégicos) así como una frágil coordinación entre entidades sectoriales e intersectoriales.<sup>163</sup>

<sup>163</sup> Larrea, Ana María, Directora SENPLADES, presentación en el Seminario Internacional “Innovación Estructural del Poder Ejecutivo”, Asunción, Dic. 14-15, 2010.

## C. Uruguay

*Introducción.* La asignación de responsabilidades institucionales y la coordinación horizontal en la preparación e implementación de las políticas públicas son atribuidas a los llamados Gabinetes Sectoriales. Dichos gabinetes se crearon a fin de evitar superposición de esfuerzos y maximizar la eficacia del gasto y el impacto de las políticas públicas.

*Institucionalidad.* Los Gabinetes Sectoriales establecidos comprenden:

-Gabinete de Innovación: Ministro de Educación (líder)—tiene a su cargo la Dirección Nacional de Derecho Humanos, Ministro de Economía y Finanzas, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), y el Ministro de Salud. Este gabinete fue creado con Decreto Presidencial 136/005 del 14 de abril de 2005.

-Gabinete Productivo: Ministro de Trabajo, Ministro de Industria y Energía, Ministro de Turismo, Ministro de Economía y Finanzas (líder), Ministro de Ganadería, Agricultura y pesca, Ministro de Transportes y Obras Públicas, y la OPP.

-Gabinete de Comercio Exterior: Ministro de Economía y Finanzas (líder), OPP, y la Comisión Interministerial para Asuntos de Comercio Exterior (CIASEX).

-Gabinete Social: Ministro de Trabajo, Ministro de Desarrollo Social (líder), Ministro de Salud Pública, Ministro de Vivienda, Ministro de Medio Ambiente, Ministro de Educación y Cultura, y el Ministerio de Economía y Finanzas. Este gabinete fue creado con Decreto Presidencial del 25 de Julio de 2005. Para la instrumentación y ejecución de los acuerdos que se alcancen a nivel del gabinete se creó el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.<sup>164</sup>

-El Gabinete de Seguridad: Ministro del Interior, Ministro de Defensa, Ministro de Relaciones Exteriores, el secretario de la Presidencia, y el Prosecretario de la Presidencia. Este gabinete ha sido creado recientemente con Decreto del Poder Ejecutivo del 11 de Febrero de 2011.<sup>165</sup>

Los gabinetes ministeriales tienen como objetivo principal la coordinación y articulación de las acciones gubernamentales vinculadas a las funciones sectoriales establecidas en la norma de creación de cada gabinete. Los distintos gabinetes interactúan durante las reuniones de Consejo de Ministros con el Presidente de la República.

*Contexto.* Los gabinetes sectoriales son una modalidad introducida durante el gobierno del Presidente Tabaré Vázquez, fueron creados en 2005 mediante decreto presidencial, y son parte de la reforma del Estado iniciada en ese período y que se ha profundizado durante el presente gobierno.

---

<sup>164</sup> Decreto Presidencial del 25 de Julio, 2005, Artículo 3. Disponible en: <http://www.presidencia.gub.uy/Web/decretos/2005/07/CM%20100.pdf>

<sup>165</sup> Presidencia de la República Oriental del Uruguay/Decretos Febrero 2011. Disponible en: [http://www.presidencia.gub.uy/sci/decretos/2011/02/02\\_2011.htm](http://www.presidencia.gub.uy/sci/decretos/2011/02/02_2011.htm)

## D. Estados Unidos

*Introducción.* El Poder Ejecutivo en Estados Unidos está conformado por 3 grandes tipos de instituciones: 1. Las entidades de la Oficina Ejecutiva (que asisten al Presidente en principales funciones del ejecutivo como planeamiento, políticas públicas, y asignación de recursos (a cargo de la oficina de Gestión y Presupuesto), 2. Los departamentos del ejecutivo (i.e., ministerios- 15 en la actualidad), y 3. Entidades públicas independientes (conformado por organismos independientes y las empresas del estado).

Una característica particular de la maquinaria del Poder Ejecutivo en Estados Unidos es que el gabinete del presidente (conformado por los jefes de los distintos departamentos—i. e. ministerios) no responde solamente ante el Presidente sino también ante el congreso.

*Institucionalidad.* La Oficina Ejecutiva del Presidente (OEP), es la institución “paraguas” que comprende un conjunto de instituciones que asisten al presidente. Entre las oficinas de la OEP se encuentra la Oficina de Gestión y Presupuesto (Office of Management and Budget-OMB).

La misión predominante de la OMB es de ayudar al Presidente a supervisar la preparación del Presupuesto Federal y a supervisar la gestión de su gabinete (comprendido por los distintos departamentos (ministerios) del Estado). Para la asistencia en la preparación del Presupuesto Federal, la OMB ejecuta una serie de funciones incluyendo la evaluación de la efectividad de los programas, políticas y procedimientos emprendidos y ejecutados por los distintos Departamentos del Estado. Asimismo, la OMB evalúa los pedidos de financiamiento presentado por cada uno de los Departamentos del Estado estableciendo prioridades para su asignación. Por último, la OMB verifica que los informes, reportes, normativa y proyectos legislativos presentados por las distintas entidades del Poder Ejecutivo sean consistentes con el presupuesto del Presidente y con políticas de la Administración.<sup>166</sup>

La OEP comprende otras instituciones que asesoran en políticas públicas al Presidente: El Consejo de Asesores Económicos, el Consejo de Seguridad Nacional y Seguridad Territorial, la Oficina de la Política Nacional del Control de Drogas, el Consejo de Calidad del Medio Ambiente, la Oficina de Políticas de Ciencia y Tecnología, y la Oficina del Representante de Comercio.<sup>167</sup> Dichas entidades realizan la coordinación necesaria directa con las agencias relevantes a nivel federal, estatal, en trabajo conjunto con actores privados respectivos.

Adicionalmente, el Presidente cuenta con la asesoría en políticas públicas de tres mesas (*boards*) compuesta por ciudadanos destacados en distintos áreas: Mesa de Asesoría Presidencial para la Recuperación Económica, Mesa de Inteligencia y el Consejo para Soluciones Comunitarias.

El sistema Americano cuenta también con un acervo de comités ministeriales en áreas o sectores claves determinados por el gobierno. Ello incluye: el Comité Interdepartamental (i.e.

---

<sup>166</sup> Documentos del Gobierno de los Estados Unidos. Columbia University Library. Disponible en: <http://www.columbia.edu/cu/lweb/indiv/usgd/budget.html>

<sup>167</sup> Información adicional sobre las funciones de cada una de las entidades que forman parte de la Oficina Ejecutiva del Presidente se encuentran disponible en: <http://www.whitehouse.gov/administration/eop>

ministerial) sobre Nutrición para la Defensa Nacional, el Comité Interdepartamental sobre Narcóticos, el Comité Interdepartamental para Servicios Meteorológicos e Investigación de Apoyo, y el Comité Intergubernamental Consultivo sobre Comercio, entre otros.

*Contexto.* La Oficina Ejecutiva del Presidente fue creada en 1939 por el Presidente Franklin D. Roosevelt conforme a la Ley de Reorganización del Ejecutivo aprobada por el Congreso. La razón de su creación obedeció al pedido del Presidente de fortalecer la institucionalidad del Poder Ejecutivo para lograr una mejor gestión, administración y coordinación entre los distintos departamentos (i.e. ministerios) del Estado.

## **E. Irlanda**

*Introducción.* Irlanda cuenta con varios mecanismos multidimensionales que facilitan la coordinación entre las distintas instituciones enmarcadas dentro de la estrategia nacional. En ese sentido, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) (2007-2013) establece que la coordinación del monitoreo e implementación de las acciones y actividades establecidas en el PND corresponderá a la División de Política Sectorial del Ministerio de Finanzas. Se establece también que a nivel de programas y proyectos, la coordinación de la implementación corresponderá al Ministerio o entidad del sector correspondiente.<sup>168</sup>

*Institucionalidad.* La División de Política Sectorial del Ministerio de Finanzas se encarga de coordinar con los ministerios la formulación en conjunto de las políticas sectoriales, incluyendo el presupuesto anual estimado, los logros anuales, y el proceso de inversión de capitales multi-anuales.<sup>169</sup>

En el sector de políticas industriales y de competitividad, un grupo de entidades interactúan:  
-El Ministerio de Empresa, Comercio, y Empleo, que cuenta con 4 agencias técnicas de alto nivel: Forfás<sup>170</sup> (agencia consultiva y “think tank” sobre empresa, comercio, ciencia, tecnología e innovación), IDA<sup>171</sup> (Agencia para el Desarrollo Industrial), SFI<sup>172</sup> (Fundación Irlandesa de Ciencias), y la Enterprise Ireland (EI)<sup>173</sup> (Irlanda Empresa).<sup>174</sup>  
-Consejos Consultivos: el Consejo Nacional de Competitividad, el Consejo de Ciencia, Tecnología e Innovación, y el Grupo de Expertos sobre Calificación del Sector Laboral del Futuro (EGFSN),

---

<sup>168</sup> Irlanda- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2013. p. 279.

<sup>169</sup> Ministerio de Finanzas/Cómo trabaja el ministerio/ División de Política Sectorial. Disponible en: <http://finance.gov.ie/ViewDoc.asp?fn=/documents/department/main2.htm&m=2>

<sup>170</sup> Forfás/Acerca de nosotros. Disponible en: <http://www.forfas.ie/aboutus/>

<sup>171</sup> IDA/Servicios. Disponible en: <http://www.idaireland.com/ida-ireland/>

<sup>172</sup> SFI/Acerca de nosotros. Disponible en: <http://www.sfi.ie/about/>

<sup>173</sup> Enterprise Ireland/Acerca de nosotros. Disponible en: <http://www.enterprise-ireland.com/en/About-Us/>

<sup>174</sup> Cabe señalar que en la evaluación del desempeño de los funcionarios de las instituciones incluye su capacidad de coordinación interna y con otros organismos; asimismo, la ubicación de los edificios de Forfás, IDA, Enterprise Ireland y SFI en un complejo integrado facilita la coordinación diaria informal. Devlin y Mogueillansky (2010). Op.Cit. p.143.

El rol de coordinación entre las instituciones circunscritas al Ministerio de Empresa, Comercio, y Empleo, corresponde a Forfás, En ese marco, Forfás coordina con IDA, SFI y la EI, interactuando estrechamente con el Ministerio de Empresa, Comercio y Empleo. Asimismo, Forfas se interrelaciona con un grupo de entidades consultivas a quienes provee de soporte técnico (investigación) y administrativo. Estas entidades comprenden: el Consejo Nacional de Competitividad, el Consejo de Ciencia, Tecnología e Innovación<sup>175</sup>, y el Grupo de Expertos sobre Calificación del Sector Laboral del Futuro. A su vez estas entidades consultivas se interrelacionan directamente con el Ministerio de Empresa, Comercio y Empleo. La coordinación también se facilita con la interconexión de la representación en los directorios de las agencias ejecutores.<sup>176</sup>

En el siguiente gráfico se puede apreciar la interrelación entre las entidades el sector de políticas industriales y de competitividad detalladas en los párrafos anteriores:

### **Gráfico 5. Irlanda-Coordinación en el sector de políticas industriales y de competitividad**

Fuente: Presentación de David O'Donovan, Director de la Agencia de Promoción del Desarrollo y la Inversión, en el Seminario Internacional "Proyecto de Innovación del Poder Ejecutivo", realizado en Asunción el 15 de Diciembre de 2010.

---

<sup>175</sup> Consejo de Ciencia, Tecnología e Innovación/Acerca de nosotros. Disponible en: <http://www.sciencecouncil.ie/>

<sup>176</sup> Devlin y Moguillansky (2010). Op.Cit. p.141-148.

*Contexto.* Como se mencionó en el capítulo 1, Irlanda ha experimentado grandes logros en materia de transformación productiva y crecimiento; Sin embargo, Irlanda también ha sido uno de los países de la Unión Europea (UE) más afectados por las crisis económica y financiera de 2008-2010. En ese sentido, su Plan Nacional de Desarrollo 2007-2013 está avocado a afrontar positivamente la crisis a través de varios mecanismos como el de una coherente y estrecha relación interinstitucional entre los actores de la estrategia nacional.

### **III. Resumen y Análisis Comparativo**

Las experiencias de los países analizados muestran que los comités de ministros o gabinetes sectoriales son los mecanismos más comunes para la coordinación interministerial en el Poder Ejecutivo (caso de Chile, Ecuador, y Uruguay). En Estados Unidos, la función de coordinación, se realiza a través de entidades establecidas dentro de la Oficina Ejecutiva del Presidente, incluyéndose también los comités ministeriales.

Los temas de política pública prioritaria que se tratan en los consejos ministeriales incluyen el manejo de la economía, gestión financiera pública, medio ambiente, y la asesoría para asuntos internacionales

En el caso de Ecuador se observa que se han realizado esfuerzos de delineamientos de funciones y responsabilidades a fin de lograr una coordinación efectiva a nivel de gobierno nacional y sub-nacional. Para ese fin, primeramente se realizó un replanteamiento de la estructura del Ejecutivo (a fin de clarificar los papeles de las diferentes entidades), prosiguiendo luego con un segundo proceso de reformas al interior de los ministerios y secretarías nacionales (homologándose la estructura funcional básica de todas las carteras de Estado en 3 áreas: una general de planificación, una general jurídica y una administrativo financiera). La re-estructuración institucional también contó con procesos de desconcentración y descentralización de funciones. En ese sentido, se llevó a cabo un trabajo interministerial para la elaboración de las matrices de competencias ministeriales en coherencia con el proceso de rediseño institucional del Poder Ejecutivo.

Cabe destacar la experiencia de Irlanda en la creación de mecanismos de coordinación a nivel central (ministerial) y a nivel operativo (con las agencias ejecutoras de la estrategia nacional contenida en el Plan Nacional de Desarrollo).

En general, la experiencia de los países analizados muestra que la clara asignación de responsabilidades así como la implementación de mecanismos de coordinación a nivel central y operativo son clave para lograr las metas establecidas en los planes o estrategias nacionales de desarrollo.



<b>Tabla 6</b>					
<b>Asignación de Responsabilidades Institucionales y Coordinación</b>					
<i>Categoría</i>	<i>Chile</i>	<i>Ecuador</i>	<i>Uruguay</i>	<i>Estados Unidos</i>	<i>Irlanda</i>
Institucionalidad	Comité de Ministros	Gabinetes Ministeriales Sectoriales	Gabinetes sectoriales	Oficina Ejecutiva del Presidente	Ministerio de Finanzas-Div. Política Sectorial
				Comités Ministeriales	Ministerio de Empresa, Comercio, y Empleo; y Forfás (en el área de desarrollo exportador e innovación). Forfás coordina con IDA, SFI y EI.
Mecanismos		Matriz de diferenciación funcional			Forfás coordina con IDA, SFI y EI.
		Marco organizativo para la función ejecutiva con ministerios coordinadores.			Contándose además con directorios interconectados en agencias ejecutoras

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 7

### OTROS TEMAS DE INTERÉS

#### I. Introducción

En este capítulo se presenta información relacionada con políticas de inclusión social como son las de Derechos Humanos, Género y Diversidad Cultural. Estas políticas son relevantes en la medida que procuran atender a poblaciones específicas y particulares que podrían estar excluidas de las políticas públicas de carácter sectorial. En ese sentido, se presenta a continuación un conjunto de experiencias describiendo las políticas públicas implementadas en los temas de inclusión social mencionados, describiendo también brevemente la organización de las instituciones responsables así como las funciones que ejercen.

#### II. Igualdad de Género

##### A. Chile,

Institucionalmente, durante el año 1991, se creó el Servicio Nacional de la Mujer SERNAM,<sup>177</sup> entidad pública responsable de las políticas de género con rango de ministerio cuya creación responde al cumplimiento de compromisos internacionales como la Convención de Naciones Unidas sobre Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW por sus siglas en Inglés)<sup>178</sup> en un contexto de cambio democrático que inició el país en esa década.

SERNAM tiene por misión colaborar con el Ejecutivo en el estudio y propuesta de planes generales y medidas conducentes a que la mujer goce de igualdad de derechos y oportunidades respecto del hombre; en el proceso de desarrollo político, social, económico y cultural del país; respetando la naturaleza y especificidad de la mujer que emana de la diversidad natural de los sexos, incluida su adecuada proyección a las relaciones de la familia. En ese sentido, el SERNAM ha impulsado un conjunto de políticas y programas como por ejemplo, el Plan de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres (1994) que incluyó en la agenda pública la equidad de género en el conjunto de las políticas públicas. En el año 1997 se aprobó el documento “Políticas de Igualdad de Oportunidades para la Mujer Rural”, actualizado el año 1999 para el período 2000-2010.

Un aspecto notable fue la creación, en el año 2000, del Consejo de Ministros para la Igualdad de Oportunidades<sup>179</sup> compuesto por el Secretario General de la Presidencia, los ministros de Economía, Fomento y Reconstrucción, de Planificación y Cooperación, de Salud, de

---

<sup>177</sup> Servicio Nacional de la Mujer

<http://www.sernam.cl>

<sup>178</sup> Convención de Naciones Unidas sobre Eliminación de Todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW por sus siglas en Inglés. Disponible en:

<http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/>

<sup>179</sup> Consejo de Ministros para la Igualdad de Oportunidades. Disponible en: [http://www.dipres.cl/572/articles-22247\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.cl/572/articles-22247_doc_pdf.pdf)

Educación, de Justicia, del Interior, del Trabajo y Previsión Social y la Directora del SERNAM con la finalidad de discutir exclusivamente las políticas de género e incluirlas en la agenda pública de Chile.

## **B. Ecuador**

Ecuador cuenta con varios antecedentes que datan de la preocupación por impulsar políticas a favor de la igualdad de género. Así tenemos que en el año 1980 se creó la Oficina Nacional de la Mujer como una dependencia específica ubicada en el Ministerio de Bienestar Social. Posteriormente cambió de nombre a la Dirección Nacional de la Mujer y en el año 1987 se conformó el Consejo Nacional de las Mujeres CONAMU.

El CONAMU fue creado como una dependencia de derecho público con finalidad social y pública, con personería jurídica, patrimonio y régimen administrativo y financiero propio, teniendo como su principal misión normar y regular la inserción del enfoque de género en los planes, programas y proyectos y su obligatoria aplicación en todos los organismos del sector público e institucionalizar políticas públicas en beneficio de las mujeres para alcanzar la igualdad de oportunidades. Siendo uno de sus ejes centrales de trabajo la coordinación inter-institucional con todas las entidades del Estado a fin de garantizar su cumplimiento.

En el año de 1996 el CONAMU impulsó el Plan de Igualdad de Oportunidades 1996-2000 que incluye un conjunto de objetivos estratégicos y acciones orientados a superar y promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en ámbitos como los derechos humanos de las mujeres y violencia, la salud, la participación política y liderazgo, la educación y el desarrollo.

Recientemente se dispuso el cierre del CONAMU; y en cumplimiento de la nueva constitución se ha creado el Consejo Nacional de las Mujeres y la Igualdad de Género disponiéndose la creación de una comisión de transición encargada de debatir una nueva institucionalidad y un proyecto de Ley de Igualdad entre mujeres y hombres y personas de diversa condición de sexo genérico.<sup>180</sup>

## **C. Uruguay**

La República Oriental del Uruguay ha abordado las políticas de género de forma orgánica a través del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES)<sup>181</sup> adscrito al Ministerio de Desarrollo Social (MIDES). Esta entidad fue creada en el año 2005 y es responsable de -Ejercer como ente rector de las políticas de género, las funciones de promoción, diseño, coordinación, articulación, ejecución, así como el seguimiento y evaluación de las políticas públicas; -

---

<sup>180</sup> Comisión de Transición del Consejo Nacional de las Mujeres y la Igualdad de Género. Disponible en:

<http://www.comisiondetransicion.gov.ec/>

Anteproyecto de Ley de Igualdad entre mujeres y hombres y personas de diversa condición sexo genérico. Disponible en:

<http://www.comisiondetransicion.gov.ec/assets/boletines/Anteproyecto-Ley.pdf>

<sup>181</sup> Instituto Nacional de las Mujeres

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

Garantizar el respeto de los Derechos Humanos de las Mujeres; -Promover una ciudadanía plena, garantizando la inclusión social, política, económica y cultural de las mujeres; -Velar por el cumplimiento de los compromisos internacionales que el país ha suscrito en materia de género; -Promover el acceso de las mujeres a los recursos, las oportunidades y los servicios públicos, de manera de contribuir a erradicar la pobreza, fortaleciendo su capacidad productiva mediante el acceso al empleo, el crédito, las tierras, la tecnología y la información; -Garantizar el acceso y la plena participación de las mujeres en las estructuras de poder y en la adopción de decisiones.

Asimismo, Uruguay, con motivo del Día Internacional de la Mujer, durante el año 2006, inició un proceso de construcción participativo del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos a través de un conjunto de 19 Asambleas Departamentales, numerosas mesas de trabajo, reuniones y asambleas, Este documento fue posteriormente aprobado en el año 2007 con el nombre de Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos 2007-2011. Este plan se estructura estableciendo objetivos que se enmarcan con los planes estratégicos del gobierno y desarrolla un conjunto de líneas estratégicas y acciones para la promoción de la igualdad de género. Estos objetivos son:

Uruguay Democrático—Garantizar la participación social, económica y política de las mujeres promoviendo la eliminación de la discriminación en el ámbito privado y la vida pública del país, generando condiciones para el ejercicio de sus derechos.

Uruguay Social—Integrar a las políticas sociales la perspectiva de género, de modo que aseguren la igualdad de oportunidades y derechos.

Uruguay Productivo—Generar mejores condiciones de acceso de las mujeres a empleos genuinos y de calidad.

Uruguay Innovador—Promover medidas tendientes a incentivar el desarrollo sostenible que contemplen el acceso y la participación de las mujeres en condiciones de igualdad a los procesos de innovación tecnológica, científica y cultural de manera de asegurar equidad en los niveles de bienestar social.

Uruguay Integrado—Promover, desarrollar y coordinar acciones que profundicen el respeto y fortalecimiento de los derechos humanos desde una perspectiva de género, impulsando iniciativas internacionales tendientes a afirmar su vigencia y defensa.

## **D. Canadá**

Canadá es uno de los países que tiene un importante reconocimiento por el impulso a las políticas de igualdad de género a nivel organizacional, normativo y cooperante.

Institucionalmente, cuenta con el Status of Women Canada<sup>182</sup> que es una entidad pública de carácter federal, creada en el año de 1971, encargada de promover la igualdad entre mujeres y hombres posibilitando su participación en los diferentes ámbitos sociales, económicos y políticos del país. En ese sentido, el Status of Women Canada centra su accionar en ejes temáticos como: el aumento de la seguridad económica y prosperidad de la mujer, el fomento

---

<sup>182</sup> Status of Women Canadá  
<http://www.swc-cfc.gc.ca/index-eng.html>

del liderazgo femenino y su participación democrática, y la eliminación de toda forma de violencia contra la mujer. Asimismo esta entidad es responsable de las coordinaciones internacionales en distintos foros especializados sobre la materia como por ejemplo, la Comisión de Naciones Unidas sobre la Mujer, la Comisión Interamericana de Mujeres, entre otros.

Normativamente se cuenta con la Carta Canadiense de Derechos y Libertades<sup>183</sup> que prohíbe la discriminación por motivos de raza, origen nacional o étnico, color, religión, sexo, edad o incapacidad física o mental.

En la actualidad, el Status of Women Canada tiene como una de sus principales tareas impulsar el Análisis de Género para la implementación de las políticas públicas y sobre todo para mejorar la toma de decisiones y garantizar la equidad entre varones y mujeres en cumplimiento de los acuerdos de la Conferencia Mundial de Naciones Unidas sobre la Mujer de 1995.

## **E. España**

España forma parte del grupo de once países con mayor igualdad entre hombres y mujeres, según el Índice de Diferencias de Género del Foro Económico Mundial (FEM),<sup>184</sup> que compara la oportunidad económica, el poder político, la educación y el acceso a la sanidad entre hombres y mujeres de 128 países del mundo,

En la actualidad, esta política es impulsada por la Secretaría General de Políticas de Igualdad que es parte del Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad<sup>185</sup> y cuyo contenido se encuentra enmarcado en la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres. Esta ley establece el fundamento jurídico para avanzar hacia la efectiva igualdad en todos los ámbitos de la vida social, económica, cultural y política. Para la implementación de esta norma se ha elaborado el Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2008-2011.<sup>186</sup> Este plan parte por reconocer que si bien en los últimos años el acceso a los servicios como salud y educación han mejorado considerablemente y se puede considerar paritario, la mejora del nivel educativo de las mujeres no se refleja de forma suficiente en su participación laboral y sus condiciones laborales; tampoco, en el acceso a puestos de responsabilidad en el ámbito político y económico o científico y tecnológico. Para contrarrestar la disparidad se han desarrollado doce ejes de política: Participación Política y Social, Participación Económica, Corresponsabilidad, Educación, Innovación, Conocimiento, Salud, Imagen, Atención a la Diversidad e Inclusión Social, Violencia, Política exterior y de cooperación para el desarrollo y Tutela del derecho a la igualdad.<sup>187</sup>

---

<sup>183</sup> Carta Canadiense de Derechos y Libertades

[http://laws.justice.gc.ca/eng/charter/Charter\\_index.html](http://laws.justice.gc.ca/eng/charter/Charter_index.html)

<sup>184</sup> Índice de Diferencias de Género del Foro Económico Mundial (FEM). Disponible en:

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_Report\\_2010.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2010.pdf)

<sup>185</sup> Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. Disponible en:

<http://www.migualdad.es>

<sup>186</sup> Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2008-2011. Disponible en:

[http://portal.aragon.es/portal/page/portal/IAD/Mujeres/Plan\\_estrategico\\_final.pdf](http://portal.aragon.es/portal/page/portal/IAD/Mujeres/Plan_estrategico_final.pdf)

<sup>187</sup> Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2008-2011, p.9

### III. Derechos Humanos y No Discriminación

#### A. Chile

A partir del año 2009 se cuenta con el Instituto Nacional de Derechos Humanos,<sup>188</sup> entidad autónoma de derecho público con personería jurídica y patrimonio propio que tiene por objeto la promoción y protección de los derechos humanos, de las personas que habiten en su territorio, establecidos en las normas constitucionales y legales; en los tratados internacionales suscritos y ratificados por Chile que se encuentran vigentes, así como los emanados de los principios generales del derecho y los reconocidos por la comunidad internacional.

De acuerdo a su norma de creación (Ley 20405), las funciones del Instituto Nacional de Derechos Humanos incluyen: -Elaborar un informe anual sobre sus actividades, la situación nacional de derechos humanos y hacer recomendaciones para su debido resguardo y respeto (dicho informe debe ser presentado al Presidente de la República, al Congreso Nacional y al Presidente de la Corte Suprema); -Comunicar al Gobierno y a distintos órganos del Estado su opinión sobre situaciones relativas a derechos humanos que ocurran en nuestro país; -Proponer a los órganos del Estado medidas para favorecer la promoción y protección de los derechos humanos; -Promover que la legislación nacional sobre el tema esté en armonía con los tratados internacionales suscritos por nuestro país, para así darles una aplicación efectiva; -Iniciar (en el ámbito de su competencia) acciones legales ante los Tribunales de Justicia, que pueden ser querrelas por crímenes tales como de lesa humanidad, tortura, desaparición de personas, etc.; -Presentar recursos de protección o amparo; -Custodiar los antecedentes reunidos por la Comisión Nacional de Verdad y Reconciliación y otras comisiones; -Colaborar con el Ministerio de Relaciones Exteriores y demás servicios públicos relacionados en la elaboración de informes sobre el tema que deba presentar ante la ONU o la OEA; -Cooperar con la ONU y otras instituciones relacionadas regionales o de otros países, en la promoción y protección de los derechos humanos; -Difundir el conocimiento de los derechos humanos, favorecer su enseñanza en todos los niveles educacionales; -Hacer publicaciones, otorgar premios y propender a fomentar una cultura de respeto de los derechos humanos en el país.

Orgánicamente opera a través de un cuerpo colegiado compuesto por personas designadas por el Presidente de la República, el Senado, la Cámara de Diputados, decanos de las facultades de Derecho de las universidades del Consejo de Rectores y de las universidades autónomas y por instituciones de defensa de los derechos humanos: eligiéndose entre ellos a su Presidente y titular de la entidad.

El Instituto colabora, en el ámbito de sus atribuciones, con el Ministerio de Relaciones Exteriores y demás servicios públicos relacionados, en la elaboración de los informes que el Estado presenta a los órganos y comités especializados de las Naciones Unidas y de la Organización de Estados Americanos.

---

<sup>188</sup> Instituto Nacional de Derechos Humanos

<http://indh.cl>

Ley del Instituto Nacional de Derechos Humanos

<http://indh.brechadigital.cl/wp-content/uploads/2010/10/ley20405.pdf>

## **B. Ecuador,**

En Ecuador, la Sub Secretaría de Derechos Humanos y Coordinación de la Defensa Pública, órgano de línea del Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos<sup>189</sup>, es responsable de: -Promocionar una estructura ciudadana de exigibilidad de derechos humanos; -Capacitar a funcionarios públicos en derechos humanos; -Fortalecer mecanismos que permitan a la ciudadanía acceder a información legal y procesal; -Definir políticas de estado que regirán la promoción de los derechos humanos; -Institucionalización de la defensa pública; y -Vigilancia activa de derechos humanos.

Asimismo, esta unidad es responsable del seguimiento y ejecución de las obligaciones internacionales en materia de Derechos Humanos principalmente en el ámbito de las Naciones Unidas y en el Sistema Interamericano de protección de derechos humanos.

## **C. Uruguay,**

Uruguay cuenta con una diversa normatividad relacionada a la protección de los Derechos Humanos que incluye el reconocimiento de orden constitucional y legal además de la adhesión del país a los principales instrumentos internacionales sobre la materia.<sup>190</sup> No obstante, no se cuenta con una institucionalidad específica que se haga responsable de esta política. Sin embargo, es importante resaltar que la preocupación por la protección de los derechos humanos se encuentra presente en la agenda pública motivado además por el interés en esclarecer los abusos contra los derechos humanos cometidos durante la dictadura militar del país (1973-1985).

## **D. Nueva Zelanda**

En un contexto de diversidad étnica, el Gobierno de Nueva Zelanda ha creado la Comisión de Derechos Humanos<sup>191</sup> como una entidad responsable de las políticas relacionadas con: -la Defensa y promoción del respeto de los Derechos Humanos; -el fomento de las relaciones armoniosas entre los individuos y grupos étnicos de Nueva Zelanda; -la Conducción, evaluación, control y asesoramiento sobre la igualdad de oportunidades de empleo; -la provisión de información al público sobre la discriminación y -la prestación de ayuda para resolver las denuncias sobre discriminación.

En 2010 se culminó la ejecución del Plan de Acción para los Derechos Humanos 2005-2010, el cual presenta un conjunto de estrategias intersectoriales focalizadas en la atención de

---

<sup>189</sup> Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos

<http://www.minjusticia-ddhh.gov.ec>

Decreto de Creación del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos

[\[dhh.gov.ec/index.php?option=com\\\_docman&task=cat\\\_view&gid=309&Itemid=71\]\(http://www.minjusticia-ddhh.gov.ec/index.php?option=com\_docman&task=cat\_view&gid=309&Itemid=71\)](http://www.minjusticia-</a></p></div><div data-bbox=)

<sup>190</sup> Uruguay: Instrumentos Nacionales de Derechos Humanos. Disponible en:

<http://www.presidencia.gub.uy/Web/ddhh/ddhhuru.htm>

<sup>191</sup> Comisión de Derechos Humanos de Nueva Zelanda

<http://www.hrc.co.nz>

diversos temas incluyendo: -Acciones para reducir la violencia, el abuso y el abandono que sufren los niños y los jóvenes; -Incremento de la participación de las personas con discapacidad en las políticas de desarrollo y toma de decisiones; -Eliminación de la pobreza para garantizar que, con carácter prioritario, todos los niños y cada persona con discapacidad cuente con un adecuado nivel de vida; -Acciones para proteger a los niños, jóvenes y adultos en la detención y atención institucional; -Desarrollo de centros de primera infancia y escuelas de derechos humanos en las diferentes comunidades; -Toma de Medidas que permitan a todos los niños a crecer en capacidad de comunicarse en Inglés y Maorí o en su propia lengua materna; - Desarrollo de formas de mejorar la participación democrática, entre ellos el de los niños y los jóvenes, y ampliar el acceso a la justicia; -Incluir las disposiciones del Tratado de Waitangi en las disposiciones constitucionales; -Toma de medidas para lograr relaciones armoniosas entre las diversas comunidades de Nueva Zelanda; -Toma de medidas para fortalecer el reconocimiento y la realización de los derechos económicos, sociales y culturales; - Realización de compromisos para garantizar que el marco jurídico se proteja plenamente los derechos humanos; -Desarrollo de procedimientos para garantizar que la legislación y la política sean desarrolladas de acuerdo con las normas de derechos humanos.<sup>192</sup>

## **IV. Diversidad Cultural**

### **A. Chile**

Las políticas relacionadas a la atención de la diversidad cultural de Chile se iniciaron en el período posterior a la dictadura militar con la dación de la ley N° 19.253 de Octubre de 1993 que hace un reconocimiento a las poblaciones indígenas de Chile creando la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI). Esta entidad pública, ejerce sus funciones de manera descentralizada y se encuentra adscrita al Ministerio de Planificación y es responsable de promover, coordinar y ejecutar, en su caso, políticas a favor del desarrollo integral de las personas y comunidades indígenas, especialmente en lo económico, social y cultural y de impulsar su participación en la vida nacional.<sup>193</sup>

Orgánicamente la entidad está a cargo de un Consejo Nacional integrado por miembros de distinta designación. Así tenemos que cuenta con un Director Nacional nombrado por el Presidente de la República, los subsecretarios de la Secretaría General de Gobierno, de Planificación y Cooperación, de Agricultura, de Educación y de Bienes Nacionales; tres consejeros directamente designados por el Presidente de la República, y ocho consejeros representantes de las distintas etnias del país.

### **B. Ecuador**

El Decreto N° 133 crea la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana<sup>194</sup> como ente rector de las políticas que norman y garantizan el derecho de

---

<sup>192</sup> Plan de Acción de Nueva Zelanda para los Derechos Humanos  
[http://www2.ohchr.org/english/issues/plan\\_actions/docs/New\\_Zealand.pdf](http://www2.ohchr.org/english/issues/plan_actions/docs/New_Zealand.pdf)

<sup>193</sup> Corporación Nacional de Desarrollo Indígena

<sup>194</sup> Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana



participación ciudadana, y entidad responsable de diseñar, desarrollar y poner en práctica medidas y acciones para estimular, encausar y consolidar la participación ciudadana en especial de aquellos segmentos de la población marginados del acontecer político. Esta Secretaría está integrada por distintas entidades, entre ellas el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE),<sup>195</sup> entidad pública que fuera creada en el año de 1998 y que da representación a las 32 nacionalidades existentes en el país.

Existe también el Consejo de Naciones, Nacionalidades y Pueblos indígenas del Ecuador (CONAPIE), que es un cuerpo colegiado conformado por 32 representantes de cada una de las nacionalidades y pueblos reconocidos por el Estado Plurinacional del Ecuador y se encarga de dar directrices para el accionar de las entidades públicas.

## **V. Análisis Comparativo**

El conjunto de políticas aquí presentadas dan cuenta de avances en la atención de problemas de poblaciones concretas que hasta entonces no habían sido consideradas por las políticas tradicionales de carácter sectorial.

En el caso de las políticas de Igualdad de Género es notorio que todas las experiencias reconocen instituciones públicas responsables del tema, que por lo general tienen las funciones de coordinación de las políticas en todas las entidades públicas y de la sociedad civil.

En relación a las políticas de protección de los Derechos Humanos se puede concluir que las experiencias analizadas han abordado la materia también de una forma institucional mereciendo la creación de distintas entidades responsables. Sin embargo, en la mayoría de los casos sus funciones están centradas en acciones de promoción.

En el caso de las políticas de diversidad cultural tanto en Chile como en Ecuador se han establecido mecanismos de coordinación intersectorial para abordar el tema, creando para ello, representaciones colegiadas en las que participan diferentes representantes de diferentes entidades gubernamentales responsables de políticas sectoriales y también espacios de coordinación y representación de las comunidades indígenas o nacionalidades del país que asumen funciones de orientación de las políticas públicas.

---

<http://www.secretariadepueblos.gov.ec/>

<sup>195</sup> Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador

<http://www.codenpe.gob.ec>

## CONCLUSIÓN

Este estudio comparativo ha mostrado, entre muchos otros resultados, que no es fácil generalizar unas condiciones óptimas para conseguir una reforma exitosa del Poder Ejecutivo. Sin embargo, si se puede observar algunos patrones comunes de experiencias exitosas, que han sido considerados por los países analizados al diseñar e implementar sus reformas administrativas. Así por ejemplo, la mayoría de países analizados consideraron primordial, el definir y establecer la Visión Nacional de Largo Plazo en un documento oficial como La Constitución Política del Estado—en el caso de Ecuador, en una Guía de Políticas—como en el caso de Finlandia, ó en una Acuerdo Nacional—como en el caso de Irlanda.

Para la definición de la Visión Nacional de Largo Plazo, la mayoría de países analizados establecieron una institucionalidad que permitió una participación ciudadana activa. Así por ejemplo Ecuador estableció una Asamblea Constituyente que definió la nueva visión nacional, la cual fue luego aprobada a través de consulta popular (referéndum). Finlandia e Irlanda establecieron un Consejo Nacional a cargo de la definición de la estrategia nacional de desarrollo y que agrupa a representantes del gobierno y de la sociedad en general (empresa, industria, trabajadores, universidades, organizaciones de investigación, entre otras).

Para la implementación de la Visión Nacional de Largo Plazo, la mayoría de países analizados diseñaron y plasmaron en un documento oficial la Estrategia o Plan Nacional con metas e indicadores medibles. Así por ejemplo, en el caso de Ecuador se elaboró el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013, en el caso de Finlandia se elaboró la Revisión 2008 de Estrategia Nacional de Finlandia, y en el caso de Irlanda se elaboró el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2013.

Entendiendo que para la efectiva implementación de la Estrategia o Plan Nacional es primordial contar con la asignación de recursos correspondientes, todos los países analizados cuentan con una institucionalidad para la elaboración y gestión del presupuesto. Dicha institucionalidad corresponde al Ministerio de Hacienda (i.e., Finanzas/Economía). Cabe señalar que en el caso de la República del Uruguay la elaboración del presupuesto público se realiza de manera coordinada entre el Ministerio de Economía y la Oficina de Planeación y Presupuesto.

A fin de asegurar la transparencia del proceso de reforma administrativa, los países analizados cuentan con una ley de transparencia y/o acceso a la información y con la institucionalidad correspondiente. Cabe resaltar que en el caso de Ecuador, se cuenta con dos instancias a nivel nacional que ven el tema de la transparencia: la Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión—dependencia pública adscrita directamente a la Presidencia de la República, con gestión desconcentrada en todas las entidades públicas; y el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social (CPCCS)—dirigido por un Presidente elegido por los miembros del Consejo de acuerdo a la Constitución Política del Estado y a la Ley Orgánica del CPCCS. De acuerdo a ello, el CPCCS implementa una serie de mecanismos de control social como las Veedurías, a través de las cuales se deciden si hay revocatoria de autoridades por corrupción durante su gestión.

En sus proyectos de reforma administrativa, los países analizados han reconocido que la innovación es una variable clave del desempeño económico y desarrollo productivo nacional. En ese sentido, elaboraron y plasmaron su política nacional de innovación en un documento nacional (e.g. Agenda o Plan Nacional de Innovación). Asimismo, los países analizados han reconocido que en el campo de la innovación no sólo el gobierno cumple un rol importante; sino que para lograr un mayor alcance y éxito de las políticas de innovación se requiere también la participación activa del sector académico-investigación (i.e. centros de investigación, laboratorios de investigación), y del sector privado-industrial. En ese sentido, los países establecieron una institucionalidad política y una operativa para gestionar el campo de la ciencia, la tecnología y la innovación. Asimismo, dado los riesgos e incertidumbres en torno de la innovación, los gobiernos vienen ofreciendo una gama de incentivos para estimular la innovación de empresas y redes de investigación y colaboración.

Para mejorar su gestión los gobiernos analizados han emprendido reformas del sector público enfocadas en desarrollar y fortalecer la función de evaluación en sus tres áreas: evaluación de procesos (de cumplimiento de procesos y procedimientos que inciden en el desempeño de la gestión), evaluación programática (de cumplimiento de metas o productos esperados), y evaluación de impacto (de cumplimiento de resultados respecto al objetivo) planteadas en documentos nacionales (e.g. planes, agendas, o guías nacionales).

En el campo de la evaluación de procesos y procedimientos que inciden en el desempeño de la gestión, todos los países analizados cuentan con un determinado mecanismo de evaluación de la gestión y una institucionalidad correspondiente (destacándose los Convenios de Desempeño Colectivo y Desempeño Directivo en Chile). En el área de la evaluación programática (cumplimiento de metas o productos esperados) planteadas en planes nacionales, los países analizados presentan un mecanismo común: cada ministerio evalúa las políticas que le conciernen y un organismo las consolida y/o supervisa. En cuanto a la evaluación de impacto, Ecuador, Finlandia y el Reino Unido tienen institucionalidad y mecanismos puestos en marcha para la realización de evaluaciones de impacto.

En general, las evaluaciones de procesos y programáticas ayudan a mejorar el desempeño de la gestión pública de manera global. Sin embargo, las evaluaciones de impacto, aunque onerosas, permiten ver el efecto real (positivo o negativo) de la implementación de las políticas públicas.

Un aspecto importante tomado en cuenta por todos los países analizados es el establecimiento de mecanismos de coordinación interinstitucional. Al respecto, los comités de ministros o gabinetes sectoriales son los mecanismos más comunes para la coordinación interministerial en el Poder Ejecutivo. Cabe destacar la experiencia de Ecuador, que a fin de lograr una coordinación efectiva a nivel de gobierno nacional y sub-nacional establecieron Gabinetes Ministeriales Sectoriales con la asignación de Ministerios Coordinadores. Cabe resaltar también la experiencia de Irlanda en la creación de mecanismos de coordinación a nivel central (ministerial) y a nivel operativo (con las agencias ejecutoras de la estrategia nacional).

En general, la experiencia de los países analizados muestra que la clara asignación de responsabilidades así como la implementación de mecanismos de coordinación a nivel central

y operativo son clave para lograr las metas establecidas en los planes o estrategias nacionales de desarrollo.

En el tema referente a las políticas de Género es notorio que todas las experiencias reconocen instituciones públicas responsables del tema, que por lo general tienen las funciones de coordinación de las políticas en todas las entidades públicas y de la sociedad civil.

En relación a las políticas de protección de los Derechos Humanos se puede concluir que las experiencias analizadas han abordado la materia también de una forma institucional mereciendo la creación de distintas entidades responsables. Sin embargo, en la mayoría de los casos sus funciones están centradas en acciones de promoción.

En el caso de las políticas de diversidad cultural tanto en Chile como en Ecuador se han establecido mecanismos de coordinación intersectorial para abordar el tema. Para ello, han creado representaciones colegiadas en las que participan diversos representantes de diferentes entidades gubernamentales responsables de políticas sectoriales.

Un punto clave también a considerar en el proceso de reforma de estructuras públicas es el liderazgo político. Sin embargo, el liderazgo aquí no es sinónimo de decisiones tomadas en las cúpulas o en relación con una decisión unilateral del Poder Ejecutivo, sino un liderazgo político que considera la participación ciudadana como el factor más convincente de la estrategia misma de la reforma. Ganarse la aceptación convencida de las partes involucradas es demostrar el mejor liderazgo posible.

Finalmente, cabe señalar que, en general, los esfuerzos de muchos países para llegar a la categoría de países desarrollados implican desafíos significativos en la economía, las relaciones sociales y el entorno político. En la época moderna ningún país ha logrado eso sin un Poder Ejecutivo bien organizado y con un sistema de servidores públicos profesionales y técnicamente capacitados para implementar políticas y programas proactivos de desarrollo económico-social. En ese sentido, el liderazgo político y la construcción de consensos son el “aceite” para el aparato público en su cumplimiento de las metas del Plan Estratégico Nacional. Es el desarrollo de estas capacidades lo que implica una efectiva reforma administrativa del Estado.

## REFERENCIAS

### BIBLIOGRAFIA REVISADA

Devlin, Robert y Graciela Moguillansky. 2010. *Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL.

Evans, Peter. 1995. *Embedded Autonomy. States and Industrial Transformation*. New Jersey: Princeton University Press.

García, Álvaro. 2008. Un Estado democrático en América Latina: de la visión a la acción. Una perspectiva económica, en *Democracia/Estado/Ciudadanía: Hacia un Estado de y para la Democracia en América Latina*. Lima: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD.

Organization for Economic Co-operation and Development. 2010. *Measuring Innovation: A New Perspective*. Paris: OECD Publishing. Disponible en línea en: [http://www.oecd.org/document/21/0,3343,en\\_2649\\_33703\\_45155146\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/21/0,3343,en_2649_33703_45155146_1_1_1_1,00.html)

Shafritz, Jay , E W Russell and Cristopher Borick. 2009. *Introducing Public Administration (Sixth Edition)*. New York: Pearson-Longman.

Rodrik, Dani. 2004. *Industrial Policy for the Twenty/First Century*. Cambridge: Kennedy School of Government, Harvard University.

### DOCUMENTOS OFICIALES REVISADOS

Administración Nacional de Educación Pública (ANEP). *Plan Nacional de Educación 2010 – 2030*. Montevideo: Administración Nacional de Educación Pública. Disponible en línea en: [http://www.anep.edu.uy/infoeducar2/index.php?option=com\\_content&view=article&id=217:plan-nacional-de-educacion-2010-2030&catid=52:numero-3-ano-2009-&Itemid=1](http://www.anep.edu.uy/infoeducar2/index.php?option=com_content&view=article&id=217:plan-nacional-de-educacion-2010-2030&catid=52:numero-3-ano-2009-&Itemid=1)

Agencia Nacional de Innovación e Investigación.2010. *Plan Nacional de Ciencia y Tecnología*. Montevideo: Agencia Nacional de Innovación e Investigación, Disponible en línea en: [http://www.anii.org.uy/web/static/pdf/PENCTI\\_Decreto.pdf](http://www.anii.org.uy/web/static/pdf/PENCTI_Decreto.pdf)

Audit Commission.1999. *Professional Policy Making for the Twenty First Century: Report by Strategic Policy Making Team Cabinet Office*. London: Audit Commission. Disponible en línea en: [www.nationalschool.gov.uk/policyhub/docs/profpolicymaking.pdf](http://www.nationalschool.gov.uk/policyhub/docs/profpolicymaking.pdf)

Centro Carter 2008. Informe Final sobre el Referéndum Constitucional Aprobatorio de Ecuador del 28 de Setiembre de 2008.p,4. Atlanta: Centro Carter. Disponible en línea en:

[www.cartercenter.org/resources/pdfs/news/peace\\_publications/election\\_reports/Ecuador\\_referendum\\_report08.pdf](http://www.cartercenter.org/resources/pdfs/news/peace_publications/election_reports/Ecuador_referendum_report08.pdf)

Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC) 2010. *Agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020*. Santiago de Chile: Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad. Disponible en línea en:  
[www.biblioteca.cnic.cl/content/view/751136/Agenda-Innovacion-y-Competitividad-2010-2020.html](http://www.biblioteca.cnic.cl/content/view/751136/Agenda-Innovacion-y-Competitividad-2010-2020.html)

Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC) 2007- 2008. *Estrategia Nacional de Innovación. Volúmen I y II*. Santiago de Chile: Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad. Disponible en línea en:  
<http://www.cnic.cl/content/view/468181/Estrategia-Nacional-de-Innovacion-Volumen-I.html#content-top>

Gobierno de Irlanda.2006. *Towards 2016 Ten-Year Framework Social Partnership Agreement 2006-2015*. Dublín: Government Publications. Disponible en línea en:  
[www.taoiseach.gov.ie/attached\\_files/Pdf%20files/Towards2016PartnershipAgreement.pdf](http://www.taoiseach.gov.ie/attached_files/Pdf%20files/Towards2016PartnershipAgreement.pdf)

Gobierno de Irlanda.2007. *National Development Plan 2007-2013 Transforming Ireland A Better Quality of Life for All*. Dublín: Government Publications. Disponible en línea en:  
[www.ndp.ie/documents/ndp2007-2013/NDP-2007-2013-English.pdf](http://www.ndp.ie/documents/ndp2007-2013/NDP-2007-2013-English.pdf)

Human Rights Commission.2005. *Mana ki te Tangata / The New Zealand Action Plan for Human Rights -Priorities for Action: 2005-2010*. Disponible en línea en:  
[www2.ohchr.org/english/issues/plan\\_actions/docs/New\\_Zealand.pdf](http://www2.ohchr.org/english/issues/plan_actions/docs/New_Zealand.pdf)

Ministerio de Educación de Finlandia 2009. *Evaluación del Sistema Nacional de Innovación*. Helsinki: Ministerio de Educación de Finlandia. Disponible en línea en:  
[www.tem.fi/files/24928/InnoEvalFi\\_POLICY\\_Report\\_28\\_Oct\\_2009.pdf](http://www.tem.fi/files/24928/InnoEvalFi_POLICY_Report_28_Oct_2009.pdf)

Ministerio de Educación y Cultura de la República Oriental del Uruguay. 2010. *Plan Estratégico Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (PENCTI)*.Montevideo: Ministerio de Educación y Cultura de la República Oriental del Uruguay. Disponible en línea en:  
[www.anii.org.uy/web/static/pdf/PENCTI\\_Decreto.pdf](http://www.anii.org.uy/web/static/pdf/PENCTI_Decreto.pdf)

Ministerio de Economía. *Política Nacional de Innovación para la Competitividad 2009-2010*. Disponible en:  
[http://www.economia.cl/1540/articles-188772\\_recurso\\_1.pdf](http://www.economia.cl/1540/articles-188772_recurso_1.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay.2010. *Pautas para el Presupuesto Nacional*.Montevideo:Ministerio de Economía y Finanzas. Disponible en línea en:  
[www.mef.gub.uy/documentos/noticia\\_20100510Pautas\\_Pres\\_Nacional.pdf](http://www.mef.gub.uy/documentos/noticia_20100510Pautas_Pres_Nacional.pdf)

Ministerio de Finanzas del Ecuador.2011. *Programación Presupuestaria Cuatrianual 2011-2014 de la República del Ecuador*. Quito: Ministerio de Finanzas. Disponible en línea en:  
[www.scribd.com/doc/43929299/Programacion-Presupuestaria-2011-2014](http://www.scribd.com/doc/43929299/Programacion-Presupuestaria-2011-2014)

Ministerio de Finanzas de Nueva Zelanda.2010. *Presentación de la Política de Presupuesto 2011. Honorable Bill English, Ministro de Finanzas. 14 de Diciembre de 2010.* Disponible en línea en: [www.treasury.govt.nz/budget/2011/bps/bps11.pdf](http://www.treasury.govt.nz/budget/2011/bps/bps11.pdf)

Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad.2008. *Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2008-2011.* Madrid:Ministerio de Sanidad, política social e igualdad. Disponible en línea en:  
[www.migualdad.es/ss/Satellite?cid=1193047402663&pagename=MinisterioIgualdad%2FPa ge%2FMIGU\\_contenidoFinal](http://www.migualdad.es/ss/Satellite?cid=1193047402663&pagename=MinisterioIgualdad%2FPa ge%2FMIGU_contenidoFinal)

Oficina del Primer Ministro de Finlandia.2009. *Reporte de la Red Gubernamental para El Futuro Sobre Política a Largo Plazo: Hacia una Finlandia con Baja Emisión de Carbono.* Helsinki: Prime Minister's Office Publications. Disponible en línea en;  
[www.vnk.fi/julkaisukansio/2009/j28-ilmasto-selonteko-j29-klimat-framtidsredogor else-j30-climate\\_/pdf/en.pdf](http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2009/j28-ilmasto-selonteko-j29-klimat-framtidsredogorelse-j30-climate_/pdf/en.pdf)

Organización de Estados Americanos.2010. *Informe de la República de Chile para el Comité de Expertos del Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC). Tercera Ronda de Análisis.* Washington DC: Departamento de Cooperación Jurídica. Disponible en línea en:  
[www.oas.org/juridico/spanish/mesicic\\_III\\_inf\\_chl.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic_III_inf_chl.pdf)

Presidencia de la República del Uruguay. Oficina de Planeamiento y Presupuesto 2009. *Estrategia Uruguay III Siglo—Aspectos Productivo-2009.* Montevideo: Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Disponible en línea en:  
<http://decon.edu.uy/~zuleika/modulo/EstrategiaUruguayTercerSigloAspectosProductivos%20%281%29.pdf>

Science and Technology Policy Council of Finland 2006. *Ciencia, Tecnología e Innovación.* Helsinki: Science and Technology Policy Council of Finland. Disponible en línea en:  
[www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus\\_ja\\_innovaationeuvosto/TTN/julkaisut/liitteet/Review\\_2006.pdf?lang=en](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus_ja_innovaationeuvosto/TTN/julkaisut/liitteet/Review_2006.pdf?lang=en)

Science and Technology Policy Council of Finland 2008. *Review 2008.* Helsinki: Science and Technology Policy Council of Finland. Disponible en línea en:  
[www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus\\_ja\\_innovaationeuvosto/TTN/julkaisut/liitteet/Review2008.pdf?lang=en](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus_ja_innovaationeuvosto/TTN/julkaisut/liitteet/Review2008.pdf?lang=en)

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo 2009. *Plan Nacional Para El Buen Vivir 2009-2013.* Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Disponible en línea en:  
[www.senplades.gov.ec/web/senplades-portal/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013](http://www.senplades.gov.ec/web/senplades-portal/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013)

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo 2009. *Metodologías de Evaluación de Impacto Resumen Ejecutivo.* Disponible en línea en:

[http://www.senplades.gov.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=8e397b7a-2c6f-4949-9a2d-70c40726b335&groupId=18607](http://www.senplades.gov.ec/c/document_library/get_file?uuid=8e397b7a-2c6f-4949-9a2d-70c40726b335&groupId=18607)

World Economic Forum.2010. *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. Ginebra: World Economic Forum. Disponible en línea en: [www.weforum.org/reports](http://www.weforum.org/reports)

World Economic Forum. 2010. *The Global Gender Gap Report*. Ginebra: World Economic Forum. Disponible en línea en: Disponible en línea en: [www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_Report\\_2010.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2010.pdf)

## **WEBSITES REVISADAS**

ACADEMIA DE FINLANDIA. Ver\_ Academia de Finlandia  
Academia de Finlandia. Acerca de nosotros.  
<http://www.aka.fi/en-GB/A/Academy-of-Finland/> (Consultada el 17 de Febrero de 2011)

ACT IN BUSINESS. Ver\_ Act in Business  
Anuario de Empresarios Emprendedores- Incubadoras de Empresas Innovadoras.  
[www.actinbusiness.com/Pepinieres\\_Incubateurs.htm](http://www.actinbusiness.com/Pepinieres_Incubateurs.htm) (Consultada el 13 de Enero de 2011)

ANII. Ver\_ Agencia Nacional de Investigación e Innovación del Uruguay  
[www.anii.org.uy/web/](http://www.anii.org.uy/web/) (Consultada el 13 de Enero de 2011)

CNIC. Ver\_ Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad.  
Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (CNIC).Acerca de la CNIC.  
[www.cnic.cl/content/view/468854/El\\_Consejo\\_de\\_Innovacion\\_y\\_la\\_Estrategia.html](http://www.cnic.cl/content/view/468854/El_Consejo_de_Innovacion_y_la_Estrategia.html)  
(Consultada el 15 de Enero de 2011).

CNRS. Ver\_ Centre National de la Recherche Scientifique.  
[www.cnrs.fr](http://www.cnrs.fr) (consultada el 12 de Enero de 2011).

CODENPE. Ver\_ Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador  
[www.codenpe.gob.ec](http://www.codenpe.gob.ec) (Consultada el 18 de Enero de 2011).

CODICEN. Ver\_ Consejo Directivo Central (CODICEN).  
[www.anep.edu.uy/anepweb/servlet/ampliacion?20](http://www.anep.edu.uy/anepweb/servlet/ampliacion?20) (Consultada el 15 de Enero de 2011).

COMISION DE TRANSICION. Ver\_ Comisión de Transición del Consejo Nacional de las Mujeres y la Igualdad de Género.  
[www.comisiondetransicion.gov.ec/](http://www.comisiondetransicion.gov.ec/) (Consultada el 18 de Enero de 2011).

CONADI. Ver\_ Corporación Nacional de Desarrollo Indígena  
[www.conadi.cl](http://www.conadi.cl) (Consultada el 18 de Enero de 2011).

CONSEJO PARA LA TRANSPARENCIA. Ver\_ Consejo para la Transparencia de Chile



Consejo para la Transparencia. Quiénes Somos.  
[www.consejotransparencia.cl/quienes-somos/consejo/2009-04-08/111121.html#T1](http://www.consejotransparencia.cl/quienes-somos/consejo/2009-04-08/111121.html#T1)  
(Consultada el 17 de Enero de 2011).

CORFO. Ver\_Corporación de Fomento de la Producción.  
Corporación de Fomento de la Producción. Presentación.  
[www.corfo.cl/acerca\\_de\\_corfo/que\\_es\\_corfo/historia](http://www.corfo.cl/acerca_de_corfo/que_es_corfo/historia) (Consultada el 13 y 26 de Enero de 2011)

CPCCS. Ver\_Consejo de Participación ciudadana y Control Social del Ecuador  
Consejo de Participación ciudadana y Control Social. Promoción de la Participación Ciudadana.  
[www.participacionycontrolsocial.gob.ec/web/guest/promocion-de-la-participacion](http://www.participacionycontrolsocial.gob.ec/web/guest/promocion-de-la-participacion)  
(Consultada el 14 de Enero de 2011).

CU. Ver\_Columbia University.  
Columbia University Libraires. U.S. Government Documents: The Budget Process  
[www.columbia.edu/cu/lweb/indiv/usgd/budget.html](http://www.columbia.edu/cu/lweb/indiv/usgd/budget.html) (Consultada el 13 de Enero de 2011).

DEPARTMENT OF FINANCE. Ver\_Departamento de Finanzas de Irlanda Departamento de Finanzas de Irlanda, Cómo trabajo el Ministerio, División de Política Sectorial  
<http://finance.gov.ie/ViewDoc.asp?fn=/documents/department/main2.htm&m=2> (Consultada el 17 de Febrero de 2011)

EI. Ver\_Enterprise Ireland.  
Enterprise Ireland. About us  
[www.enterprise-ireland.com](http://www.enterprise-ireland.com) (Consultada el 17 de Febrero de 2011)

FINISH GOVERNMENT. Ver\_Finish Government  
Finish Government. Government Foresight Network.  
[www.valtioneuvosto.fi/toiminta/ennakointiverkosto/en.jsp](http://www.valtioneuvosto.fi/toiminta/ennakointiverkosto/en.jsp) (Consultada el 16 de Enero de 2011).

FORFAS. Ver\_Forfas  
FORFAS. About us.  
[www.forfas.ie/aboutus/](http://www.forfas.ie/aboutus/) (Consultada el 9 de Febrero de 2011)

HRC. Ver\_Human Rights Commision of New Zeland  
[www.hrc.co.nz](http://www.hrc.co.nz) (Consultada el 18 de Enero de 2011).

IDA. Ver\_Industrial Development Agency  
Agencia para el Desarrollo Industrial, Servicios.  
<http://www.idaireland.com/ida-ireland/> (Consultada el 17 de Febrero de 2011)

IFEX. Ver\_Intercambio Internacional por la Libertad de Expresión.  
Intercambio Internacional por la Libertad de Expresión. *Gobierno aprueba la Ley de Acceso a la Información Pública.*

[www.ifex.org/uruguay/2008/11/05/government\\_approves\\_access\\_to\\_public/es/](http://www.ifex.org/uruguay/2008/11/05/government_approves_access_to_public/es/) (Consultada El 17 de Enero de 2011)

INFOCOM. Ver\_ Office of the Information Commissioner of Canada  
Office of the Information Commissioner of Canada. About us.  
[www.infocom.gc.ca/eng/](http://www.infocom.gc.ca/eng/) (Consultada el 17 de Enero de 2011).

INMUJERES. Ver\_ Instituto Nacional de las Mujeres del Uruguay  
[www.inmujeres.gub.uy](http://www.inmujeres.gub.uy) (Consultada el 18 de Enero de 2011).

INDH. Ver\_ Instituto Nacional de Derechos Humanos  
[www.indh.cl](http://www.indh.cl) (Consultada el 18 de Enero de 2011).

JUTEP. Ver\_ Junta de Transparencia y Ética Pública del Uruguay.  
Junta de Transparencia y Ética Pública. Antecedentes.  
[www.jutep.gub.uy/index.php?sectionid=50](http://www.jutep.gub.uy/index.php?sectionid=50) (Consultada el 17 de Enero de 2011).

JUTEP. Ver\_ Junta de Transparencia y Ética Pública del Uruguay.  
Junta de Transparencia y Ética Pública. Actividades de capacitación-  
<http://www.jutep.gub.uy/index.php?sectionid=76> (Consultada el 17 de Enero de 2011).

MIGUALDAD. Ver\_ Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad de España.  
[www.migualdad.es](http://www.migualdad.es) (Consultada el 18 de Enero de 2011).

Ministry of Finance. Ver\_ Ministry of Finance. Doing business in the Netherlands  
Doing business in the Netherlands. Innovation box  
[www.english.minfin.nl/Subjects/Taxation/Doing\\_business\\_in\\_the\\_Netherlands/Innovation\\_box](http://www.english.minfin.nl/Subjects/Taxation/Doing_business_in_the_Netherlands/Innovation_box)  
ox (Consultada el 13 de Enero de 2011).

MININTER. Ver\_ Ministerio del Interior de Chile  
Agenda de modernización. Comité de Ministros.  
[www.modernizacion.cl/comite\\_ministros.html](http://www.modernizacion.cl/comite_ministros.html) (Consultada el 17 de Enero de 2011)

MINISTERIO SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO. Ver\_ División de Organizaciones Sociales.  
Ministerio Secretaría General de Gobierno, División de Organizaciones Sociales (DOS).  
Quiénes somos.  
[www.participemos.cl/index.php/sobre-la-dos](http://www.participemos.cl/index.php/sobre-la-dos) (Consultada 14 de Enero de 2011).

MINISTERIO SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO. Ver\_ División de Organizaciones Sociales.  
Ministerio Secretaría General de Gobierno, División de Organizaciones Sociales (DOS).  
Fondo de Fortalecimiento de la Sociedad Civil.  
[www.participemos.cl/index.php/noticias/204-fondo-fortalecimiento-2010](http://www.participemos.cl/index.php/noticias/204-fondo-fortalecimiento-2010) (Consultada 14 de Enero de 2011).

MINJUSTICIA. Ver\_ Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos.  
[www.minjusticia-ddhh.gov.ec](http://www.minjusticia-ddhh.gov.ec) (Consultada el 18 de Enero de 2011).

MTSS. Ver\_ Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Consejo de Salarios  
[www.mtss.gub.uy/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1665&Itemid=340](http://www.mtss.gub.uy/index.php?option=com_content&view=article&id=1665&Itemid=340)  
(Consultada el 13 de Enero de 2011).

NCC. Ver\_ The National Competitiveness Council  
Consejo Nacional de Competitividad. About us  
<http://www.competitiveness.ie/aboutus/> (Consultada el 9 de Febrero de 2011)

NCPP. The National Centre for partnership & performance –NCPP  
Centro Nacional para la Alianza y el Desempeño Económico. About us.  
<http://www.ncpp.ie/inside.asp?zoneId=1>

NESC. Ver\_ National Economic and Social Forum  
Consejo Económico y Social. Home.  
[www.nesc.ie/default.aspx](http://www.nesc.ie/default.aspx) (Consultada el 9 de Febrero de 2011)

NESC. Ver\_ National Economic and Social Council  
National Economic and Social Council, About the NESC  
[www.nesc.ie/](http://www.nesc.ie/) (Consultada el 16 de Enero de 2011).

NESDO. Ver\_ National Economic and Social Development Office. Introducción. Disponible en: [www.nesdo.ie/](http://www.nesdo.ie/) (Consultada el 18 de Enero de 2011).

NOVIOGENDIX . Ver\_ Novio Gendix Molecular Diagnostics.  
Novio Gendix Molecular Diagnostics. Welcome  
[www.noviogendix.com/?page=pagina&id=8&lang=2](http://www.noviogendix.com/?page=pagina&id=8&lang=2) (Consultada el 15 de Enero de 2011)

OPP. Ver\_ Oficina de Planeamiento y Presupuesto del Uruguay.  
Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Área de Coordinación de Estrategia de Desarrollo y Políticas de Inversión de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Presidencia República Oriental del Uruguay.  
[www2.opp.gub.uy/principal.php#](http://www2.opp.gub.uy/principal.php#) (Consultada el 15 de Enero de 2011).

OPP. Ver\_ Oficina de Planeamiento y Presupuesto del Uruguay  
Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Área de Gestión y Evaluación del Estado.  
[www2.opp.gub.uy/principal.php#](http://www2.opp.gub.uy/principal.php#) (Consultada el 15 de Enero de 2011)

OPP. Ver\_ Oficina de Planeamiento y Presupuesto del Uruguay  
Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Objetivos.  
[www2.opp.gub.uy/principal.php#](http://www2.opp.gub.uy/principal.php#) (Consultada el 15 de Enero de 2011)

PRESIDENCIA DEL URUGUAY. Ver\_ Presidencia del Uruguay  
Presidencia del Uruguay. Instrumentos Nacionales de Derechos Humanos.

[www.presidencia.gub.uy/\\_Web/ddhh/ddhhuru.htm](http://www.presidencia.gub.uy/_Web/ddhh/ddhhuru.htm) (Consultada el 18 de Enero de 2011).

PRESIDENCIA DEL URUGUAY. Ver\_ Presidencia del Uruguay  
Presidencia del Uruguay. Decretos Febrero 2011  
[www.presidencia.gub.uy/sci/decretos/2011/02/02\\_2011.htm](http://www.presidencia.gub.uy/sci/decretos/2011/02/02_2011.htm)

SCIENCE COUNCIL. Ver\_ Advisor Council for Science Technology and Innovation of Ireland  
Consejo asesor para la Ciencia, tecnología e Innovación, Sobre nosotros.  
<http://www.sciencecouncil.ie/> (Consultada el 17 de Febrero de 2011)

SECRETARIA DE PUEBLOS. Ver\_ Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana del Ecuador.  
[www.secretariadepueblos.gov.ec/](http://www.secretariadepueblos.gov.ec/) (Consultada el 18 de Enero de 2011).

SENPLADES. Ver\_ Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador.  
Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Reseña histórica.  
[www.senplades.gov.ec/web/18607/292](http://www.senplades.gov.ec/web/18607/292) (Consultada el 15 de Enero de 2011)

SENPLADES. Ver\_ Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador.  
Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación, Misión.  
<http://www.senplades.gov.ec/web/senplades-portal/seguimiento-y-evaluacion> (Consultada el 17 de Febrero de 2011)

SENPLADES. Ver\_ Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador.  
Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación, Dirección de Seguimiento y Evaluación del Plan Nacional.  
<http://www.senplades.gov.ec/web/18607/direccion-de-seguimiento-y-evaluacion-del-pnd>  
(Consultada el 17 de Febrero de 2011)

SENPLADES. Ver\_ Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador.  
Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación, Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Inversión Pública.  
<http://www.senplades.gov.ec/web/18607/direccion-de-seguimiento-y-evaluacion-del-pnd>  
(Consultada el 17 de Febrero de 2011)

SENPLADES. Ver\_ Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador.  
Subsecretaría de Seguimiento y Evaluación, Dirección de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo Territorial  
<http://www.senplades.gov.ec/web/18607/direccion-de-seguimiento-y-evaluacion-del-desarrollo-territorial> (Consultada el 17 de Febrero de 2011)

SERNAM. Ver\_ Servicio Nacional de la Mujer de Chile  
[www.sernam.cl](http://www.sernam.cl) (Consultada el 18 de Enero de 2011)

SFI. Ver\_ Science Foundation Ireland

Science Foundation Ireland. About us,  
<http://www.sfi.ie/about/> (Consultada el 17 de Febrero de 2011)

SITRA. Ver\_ Finnish Innovation Fund  
Finnish Innovation Fund. Acerca de.  
<http://www.sitra.fi/en/About+Sitra/sitra.htm> (Consultada el 17 de Febrero de 2011)

SNTG. Ver\_ Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión del Ecuador (SNTG).  
[www.secretariatransparencia.gov.ec/sntg/](http://www.secretariatransparencia.gov.ec/sntg/) (Consultada el 17 de Enero de 2011).

STPC. Ver\_ Ministry of Education and Culture of Finland.  
Research and Innovation Council, Estructura.  
[http://www.minedu.fi/OPM/Tiede/tutkimus-\\_ja\\_innovaationeuvoisto/kokoonpano/?lang=en](http://www.minedu.fi/OPM/Tiede/tutkimus-_ja_innovaationeuvoisto/kokoonpano/?lang=en)  
(Consultada el 9 de Febrero de 2011)

SUBDERE. Ver\_ Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo  
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Quiénes somos. Gobierno de Chile  
[www.subdere.gov.cl/1510/w3-propertyname-2403.html](http://www.subdere.gov.cl/1510/w3-propertyname-2403.html) (Consultada el 14 de Enero de 2011).

SWC. Ver\_ Status of Women Canadá  
[www.swc-cfc.gc.ca/index-eng.html](http://www.swc-cfc.gc.ca/index-eng.html) (Consultada el 18 de Enero de 2011).

TBS. Ver\_ The Treasury Board.of Canada Secretariat.  
The Treasury Board.of Canada Secretariat. About the Treasury Board  
[www.tbs-sct.gc.ca/tbs-sct/abu-ans/tb-ct/abu-ans-eng.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/tbs-sct/abu-ans/tb-ct/abu-ans-eng.asp) (Consultada en 17 de Enero de 2011).

TEKES. Ver\_ Agencia Finlandesa de Financiamiento para la Tecnología e Innovación.  
Agencia Finlandesa de Financiamiento para la Tecnología e Innovación: About TEKES  
[www.tekes.fi/en/community/About%20Tekes/339/About%20Tekes/1279](http://www.tekes.fi/en/community/About%20Tekes/339/About%20Tekes/1279) (Consultada el 9 de Febrero de 2011)

TEKES. Ver\_ Agencia Finlandesa de Financiamiento para la Tecnología e Innovación.  
Agencia Finlandesa de Financiamiento para la Tecnología e Innovación: Evaluación de impacto  
[www.tekes.fi/en/community/Assessment/789/Assessment/1739](http://www.tekes.fi/en/community/Assessment/789/Assessment/1739) (Consultada el 17 de Febrero de 2011)

THE WHITE HOUSE. Ver\_ The White House  
The White House. Executive Office of the President  
[www.whitehouse.gov/administration/eop](http://www.whitehouse.gov/administration/eop) (Consultada el 12 de Enero de 2011).

TSE. Ver\_ Tribunal Supremo Electoral del Ecuador  
Tribunal Supremo Electoral . Resultados Nacionales Consulta Popular del 15 de Abril de 2007.  
<http://app.cne.gov.ec/Resultados2007/> (Consultada el 9 de Febrero de 2011)

## LEGISLACION DE REFERENCIA

Canadá. Carta Canadiense de Derechos y Libertades, del 29 de Marzo de 1982. Disponible en línea en: [www.laws.justice.gc.ca/eng/charter/Charter\\_index.html](http://www.laws.justice.gc.ca/eng/charter/Charter_index.html)

Canadá. Acces to information act, del 14 de Diciembre de 2010. Disponible en línea en: [www.laws.justice.gc.ca/eng/UpdateNotice/index.html?rp14=%2Fen%2FA-1%2Ftext.html](http://www.laws.justice.gc.ca/eng/UpdateNotice/index.html?rp14=%2Fen%2FA-1%2Ftext.html)

Chile. Ley Indígena – Ley 19. 253, del 5 de Octubre de 2993. Disponible en línea en: [www.uta.cl/masma/patri\\_edu/PDF/LeyIndigena.PDF](http://www.uta.cl/masma/patri_edu/PDF/LeyIndigena.PDF)

Chile. La Ley 19.882 regula la nueva política de personal a los altos funcionarios públicos, del 23 de Junio de 2003. Disponible en línea en: [www.serviciocivil.cl/gobiernotransparente2010/ley%2019882.pdf](http://www.serviciocivil.cl/gobiernotransparente2010/ley%2019882.pdf)

Chile. Ley 20.285 sobre Acceso a la Información Pública, del 11 de Julio de 2008. Disponible en línea en: [www.leychile.cl/Navegar?idNorma=276363](http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=276363)

Chile. Ley 20405 del Instituto Nacional de Derechos Humanos del 10 de Diciembre del 2009. Disponible en línea en: [www.interior.gov.cl/filesapp/LEY-20405\\_10-DIC-2009.pdf](http://www.interior.gov.cl/filesapp/LEY-20405_10-DIC-2009.pdf)

Chile. Ley 20481 de Presupuestos para el Sector Público correspondiente al año 2011. Disponible en línea en: [www.dipres.cl/572/articles-66363\\_Articulado\\_LeyPpto2011.pdf](http://www.dipres.cl/572/articles-66363_Articulado_LeyPpto2011.pdf)

Chile: Decreto 1.580 que regula la formulación y funcionamiento de los Convenios dedesempeño para los altos directivos públicos del 20 de Marzo de 2006. Disponible en línea en: [www.leychile.cl/Navegar?idNorma=248243&r=1](http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=248243&r=1)

Chile. Instructivo Presidencial que crea el Consejo de Ministros para la Igualdad, del 24 de Agosto del 2000. Disponible en línea en: [www.dipres.cl/572/articles-22247\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.cl/572/articles-22247_doc_pdf.pdf)

Chile. Instructivo Presidencial para la Participación Ciudadana en la Gestión Pública, del 27 de Agosto del 2008. Disponible en línea en: [www.participemos.cl/attachments/063\\_Instruct\\_presidencial\\_part\\_ciud.pdf](http://www.participemos.cl/attachments/063_Instruct_presidencial_part_ciud.pdf)

Ecuador. Constitución de la República del Ecuador 2008. *Registro Oficial del Ecuador*, 20 de Octubre de 2008. Disponible en línea en: [www.senplades.gov.ec/web/senplades-portal/constitucion](http://www.senplades.gov.ec/web/senplades-portal/constitucion)

Ecuador. Ley Orgánica el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, del 23 de Setiembre de 2009. Disponible en línea en: [www.participacionycontrolsocial.gov.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=06c22b7f-d355-40be-977a-1f4ebcd03644&groupId=10136](http://www.participacionycontrolsocial.gov.ec/c/document_library/get_file?uuid=06c22b7f-d355-40be-977a-1f4ebcd03644&groupId=10136)

Ecuador. Ley Orgánica de Educación Superior. Registro Oficial N° 298, del 12 de Octubre de 2010. Disponible en línea en:

<http://documentacion.asambleanacional.gov.ec/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/eb888489-645d-43f1-b85d-2baa1f5d6afe/Ley%20Org%C3%A1nica%20Educa%C3%B3n%20Superior>

Ecuador. Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública No. 24, Oficial Suplemento 337, del 18 de Mayo de 2004. Disponible en línea en:  
[www.aedep.org.ec/paginas/leydere.htm](http://www.aedep.org.ec/paginas/leydere.htm)

Ecuador. Ley Orgánica de Participación Ciudadana, del 20 de Abril del 2010. Disponible en línea en:  
[www.lexis.com.ec/Lexis/archivosNoticiasHome/LEY%20ORGANICA%20DE%20PARTICIPACION%20CIUDADANA.pdf](http://www.lexis.com.ec/Lexis/archivosNoticiasHome/LEY%20ORGANICA%20DE%20PARTICIPACION%20CIUDADANA.pdf)

Ecuador. Decreto de Creación del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, del 14 de Noviembre del 2007. Disponible en línea en:  
[www.minjusticia-ddhh.gov.ec/index.php?option=com\\_docman...](http://www.minjusticia-ddhh.gov.ec/index.php?option=com_docman...)

Ecuador. Decreto Presidencial N° 2 que modifica el Estatuto de Consulta Popular del 15 de Enero del 2007. Disponible en: <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/decreto-modificadorio-al-estatuto-de-la-consulta-popular-257061-257061.html>

Ecuador. Anteproyecto de Ley de Igualdad entre mujeres y hombres y personas de diversa condición sexo genérica. Disponible en línea en:  
[www.comisiondetransicion.gov.ec/assets/boletines/Anteproyecto-Ley.pdf](http://www.comisiondetransicion.gov.ec/assets/boletines/Anteproyecto-Ley.pdf)

NACIONES UNIDAS. Convención de Naciones Unidas sobre Eliminación de Todas las formas de Discriminación contra la Mujer 1979. Disponible en línea en:  
<http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/>

Uruguay. Constitución de la República de Uruguay- Constitución 1967. Disponible en línea en: [www.parlamento.gub.uy/constituciones/const004.htm](http://www.parlamento.gub.uy/constituciones/const004.htm)

Uruguay. Ley del Consejo de Salarios 10.449, de 10 de Noviembre de 1943. Disponible en línea en:  
[www.parlamento.gub.uy/leyes/ AccesoTextoLey.asp?Ley=10449&Anchor=](http://www.parlamento.gub.uy/leyes/ AccesoTextoLey.asp?Ley=10449&Anchor=)

Uruguay. Ley de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación 18084, de 28 de Diciembre de 2006. Disponible en línea en:  
[www.parlamento.gub.uy/leyes/ AccesoTextoLey.asp?Ley=18084&Anchor=](http://www.parlamento.gub.uy/leyes/ AccesoTextoLey.asp?Ley=18084&Anchor=)

Uruguay. Ley de Presupuesto Nacional 2010-2014, de 14 de Octubre de 2010. Disponible en línea en:  
[www2.opp.gub.uy/documentos/Presupuesto%20Nacional%2020102014%20aprobado%20CRR%20.pdf](http://www2.opp.gub.uy/documentos/Presupuesto%20Nacional%2020102014%20aprobado%20CRR%20.pdf)

Uruguay. Ley 18.381 Derecho de Acceso a la Información Pública, del 7 de Octubre de 2008. Disponible en línea en:  
[www.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=18381](http://www.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=18381)

Uruguay. Decreto de Poder Ejecutivo que crea el Gabinete Ministerial de Innovación del 14 de Abril de 2005.

Uruguay. Decreto Presidencial que crea el Gabinete Social del 25 de Julio de 2005.

## **ARTICULOS PERIODISTICOS**

Asamblea Constituyente. “La Nueva Constitución fue entregada por la Asamblea Constituyente” Quito 25/07/2008. Boletín 1520. Disponible en:  
[http://constituyente.asambleanacional.gob.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=18716&Itemid=1](http://constituyente.asambleanacional.gob.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=18716&Itemid=1)

CRE Satelital Ecuador. “TSE proclamó resultados oficiales sobre referéndum de nueva Constitución” Quito, 16/10/2008 (Consultada el 9 de Febrero de 2011) Disponible en línea en:  
[www.cre.com.ec/Desktop.aspx?Id=135&e=119951](http://www.cre.com.ec/Desktop.aspx?Id=135&e=119951)

Estrategia Online-El Diario de Negocios de Chile. “Ayer fue enviado al Parlamento, Proyecto de Ley de Presupuesto 2011 contempla alza de 14,9% en Gasto Social”. Santiago Chile, 1/10/2010. (Consultada el 16 de Enero de 2011) Disponible en línea en:  
[www.estrategia.cl/detalle\\_noticia.php?cod=33587](http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=33587)

Research and Innovation Council of Finland 2010. “*Research and innovation policy guidelines for 2011–2015*” 21/12/2010. Disponible en:  
[http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus-ja\\_innovaationeuvosto/tiedotteet/RIC\\_press\\_2010.12.21\\_Linjaus.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus-ja_innovaationeuvosto/tiedotteet/RIC_press_2010.12.21_Linjaus.pdf)

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). “Propuesta del Buen Vivir Rural fue presentada” Quito 11/11/2009 BOLETÍN DE PRENSA 77 Disponible en:  
[http://www.senplades.gov.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=01b49ac7-b4ef-4a76-8a7f-f56bc5b2aa84&groupId=44260](http://www.senplades.gov.ec/c/document_library/get_file?uuid=01b49ac7-b4ef-4a76-8a7f-f56bc5b2aa84&groupId=44260)

## **ENTREVISTAS**

Entrevista con Dr. Francisco Silva Durán, Jefe de la Dirección Jurídica, Agencia Nacional de Servicio Civil por Alain Tobelem y Carmen Apaza (18/11/2010 en Santiago de Chile)

## **OTROS**

Presentación en el Seminario Internacional “Innovación Estructural del Poder Ejecutivo” a cargo de Ana María Larrea. Directora de SENPLADES de Ecuador. Asunción 14/12/2010.