

## **INFORME DE RELATORÍA**

**Área temática:** Evaluación, gestión de calidad e innovación como herramientas para la efectividad de las instituciones públicas

**Coordinador:** Juan Antonio Garde Roca. Director del curso (INAP-IEF) de evaluación de políticas públicas para órganos institucionales de Control Externo. España

A partir del desarrollo de un enfoque innovador para las políticas públicas, la planificación, la gestión y la evaluación, pueden llegar a adquirir referencias y perspectivas prácticas de una mayor eficiencia y alcanzar resultados e impactos de gran utilidad. Por otra parte, el desarrollo institucional, el impulso de las capacidades nacionales, y la visualización pública del papel de la evaluación, puede hacerse muy efectiva, a partir de proyectos de colaboración entre países y con las redes de la diversidad de actores presentes en la evaluación, como el vinculado a la **construcción colaborativa de un Índice de Capacidades Nacionales en Evaluación (INCE)** Este Índice, es una iniciativa eminentemente latinoamericana, liderada por un grupo de trabajo en el que participan representantes de gobiernos de la región, redes profesionales de evaluación, organizaciones de la sociedad civil, centros académicos y agencias de cooperación. Podría reportar en el futuro, evidencias periódicas en respuesta a uno de los grandes retos de la Agenda 2030, en la forma en que las agendas nacionales de evaluación, den la respuesta que se precisa a los desafíos que el seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) suponen.

*Cuatro de los paneles presentados en el Congreso, en esta área, se vinculan de forma muy estrecha a experiencias de países como Portugal ,Brasil, México, Argentina, Costa Rica, República Dominicana y otros, en relación con la crisis del Covid-19*

Se trata del **panel “Experiencias de seguimiento y evaluación ante la crisis COVID-19: la oportunidad de acompañar el diseño e implementación de decisiones estratégicas”** Que lo hace a través del análisis directo de cómo la práctica de la evaluación constituye un vehículo adecuado, para en el marco de la crisis COVID-19, asegurar que las políticas públicas tengan un desempeño, la relevancia social y el impacto efectivo.

El **panel “Innovación pública y sociedad frente al COVID-19”** desde el punto de vista de los laboratorios de análisis del sector público, viene referido a la necesidad de los *gobiernos de generar respuestas oportunas en un entorno de urgencia y alta incertidumbre. Señala que se han convertido en aceleradores de innovaciones en el ámbito público y en la colaboración con otros sectores de la sociedad por su necesidad de dar respuestas en tiempo real, con poca información en un escenario absolutamente trastocado y, a la vez, han puesto en evidencia sus carencias.*

Algunas de sus reflexiones se vinculan a dar respuesta a preguntas como las siguientes: ¿Cuáles han sido las innovaciones desarrolladas por el sector público y la sociedad civil para hacer frente a la pandemia?,¿cómo contribuir a la toma de decisiones en contextos de urgencia e incertidumbre?, ¿cuáles han sido las asociaciones entre gobierno, sociedad civil y empresas que han resultado exitosas y qué podemos aprender de ellas

La ponencia **“La innovación como parte del camino a seguir para alcanzar la excelencia en la gestión pública. La experiencia del Premio Iberoamericano de la Calidad en un año de pandemia”**

El Premio Iberoamericano de Calidad y Excelencia , que cumple este año su XXI edición, es un Proyecto Adscrito a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, coordinado por la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y gestionado por FUNDIBEQ, ya un clásico, presente en los Congresos del CLAD desde hace muchos años.

La innovación, la tecnología y la digitalización, están jugando un papel clave en la mejora en la calidad de los servicios al corregir muchos de los problemas que antes radicaban casi exclusivamente en el factor humano. Por otra parte, el desarrollo del capital intelectual, el talento, la gestión del conocimiento y las ideas innovadoras que acumulan las personas para su implantación en las organizaciones y la transformación de las mismas, están conduciendo a una mejora de los servicios. A ello han contribuido en gran medida, los Modelos de Calidad y Excelencia en la Gestión, como el Iberoamericano revisado en 2019, que han permitido, a las administraciones y empresas públicas, examinar estas con una visión holística, autoevaluarse y abordar de forma eficiente, los cambios a realizar dentro de ese proceso de mejora continua.

El Modelo Iberoamericano ha sido reforzado en materia de gestión: innovación, transformación digital e implicación de las organizaciones en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 de Naciones Unidas. Acompañan este panel, junto con los responsables de FUNDIBEQ, dos de las organizaciones galardonadas con el Premio Iberoamericano a las buenas prácticas en su lucha contra la pandemia, son Aguas y Saneamientos Argentino (AySA), representada por su Director técnico y de Desarrollo Tecnológico, que muestra cómo se puede ayudar a las autoridades sanitarias a controlar la pandemia a través de su detección en las aguas cloacales y el Director del Instituto Politécnico Padre Bartolomé Vegh de República Dominicana, a través de la experiencia en un sector tan afectado como es el educativo.

La ponencia **“Viejos y nuevos retos y oportunidades para promover el aprendizaje permanente en las administraciones públicas en un contexto de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.**

Hace ya algunos años que se encuentra abierto un debate en el seno de la formación, y más específicamente en el ámbito de la formación para el empleo de las administraciones públicas, acerca de la obsolescencia de ciertos modelos y de la necesidad de abordar de manera más proactiva e innovadora el desarrollo de competencias de los empleados públicos para responder a los retos que plantean los contextos actuales de cambio acelerado, en gran medida vinculado al desarrollo tecnológico.

Estos contextos vienen acompañados de una mayor volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA por sus siglas en inglés), como se ha puesto de manifiesto con la situación derivada de la pandemia de la COVID-19. No obstante, los cambios suponen también oportunidades, tanto porque la tecnología modifica el ámbito de lo posible como porque los periodos disruptivos pueden generar incentivos de nuevo cuño y actuar como catalizadores de procesos en marcha. Al mismo tiempo, vienen surgiendo nuevas necesidades y expectativas respecto al papel de las administraciones públicas, a las que la formación, entendida como aprendizaje permanente y socialmente situado, no puede ser ajena.

Este panel, en sus diversas ponencias, ha abordado en el caso de España, la experiencia que supone para el INAP, la promoción de un ecosistema de aprendizaje nuevo, en el marco de los valores post materialistas y de gobierno abierto, con una crisis como la actual, que precisa un aprendizaje informal con modelos más autónomos y colaborativos, así como la adaptación de la formación a los nuevos entornos virtuales y un nuevo docente guía. Se definen cuatro etapas para el proceso de cambio: redefinir, modificar, aumentar y sustituir y un reto fundamental para los centros de formación de funcionarios” de gestionar cursos a promover y acompañar procesos de aprendizaje”.

Otras referencias tratadas se vincula a incrementar un proyecto de cultura colaborativa a través de la Red de Entidades Locales para desarrollar los ODS de la Agenda 2030; la inteligencia artificial como herramienta para el diseño de programas de formación personalizados, y su utilización para una formación continua y cambiante, así como para establecer sistemas de evaluación y adaptación de la formación; y el papel de la negociación colectiva y el diálogo social como instrumento de desarrollo del sistema de formación profesional para el empleo en las Administraciones públicas.

*El panel “**La institucionalización de la evaluación de políticas y programas públicos en España: un reto pendiente**” incorpora el papel de la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF) en España, y su aportación a la apertura un nuevo proceso de institucionalización de esta materia en el país, en lo referente a la evaluación de políticas públicas, tras la desaparición de AEVAL. La presidenta de AIReF señala que estas funciones de evaluación, su institución las ha ido desarrollando, en parte de manera causal, y en parte natural, gracias al impulso a nivel europeo de la necesidad de desarrollar evaluaciones del gasto público o “Spending Reviews”, que la condujo de manera inevitable a un acercamiento a la evaluación especialmente fructífera en los tres últimos años.*

*Así mismo, el Tribunal de Cuentas en España y las Cámaras de Cuentas Autonómicas de las Comunidades Autónomas, siguiendo como referencias la utilización de enfoques de evaluación basados en la INTOSAI GUID 9020 “Directrices para la Evaluación de las Políticas Públicas”, fundamentan la posibilidad de realizar evaluaciones ex post y el desarrollo en la práctica de auditorías operativas con enfoque de evaluación. Considerando de forma activa su incorporación a la cultura de evaluación y su posible aportación institucional al respecto.*

*En la misma línea que los dos últimos ponentes, el panel “**La mejora de la gobernanza y las políticas públicas mediante el desempeño de los órganos de control externos**” tiene como objetivo presentar la contribución que ofrecen los organismos de control externo en Brasil, a través de auditorías gubernamentales y otras acciones de supervisión, para aumentar el desempeño de las instituciones, mejorar la gobernanza y la transparencia en el sector público.*

Los Tribunales de Cuentas de Brasil desempeñan un papel relevante en la mejora de las políticas públicas en todos los niveles de la federación, ya sea en el ejercicio de su función pedagógica, a través de sus decisiones y el desempeño de sus escuelas gubernamentales, o a través del desempeño de auditorías operativas y de cumplimiento, capaces de contribuir a la revisión y reformulación de las políticas y programas gubernamentales.

Con respecto al fortalecimiento de la rendición de cuentas y la reducción de la asimetría informativa en el sector público, la auditoría financiera gana protagonismo, que, según la ISSAI 200, tiene por objeto informar a los usuarios esperados, con un cierto nivel de confianza y a través de un dictamen basado en pruebas suficientes y apropiadas, si las declaraciones y otras divulgaciones son justas y verdaderas en todos los aspectos pertinentes y si se presentaron de acuerdo con la estructura de presentación de informes financieros pertinente.

En Sao Paulo, el Tribunal de Cuentas local ha estado aplicando, de manera experimental, los principios recomendados por ISSAI 200 en sus auditorías financieras, habiendo visualizado ya, en la práctica, los beneficios derivados de la realización de este trabajo. La experiencia de la CEPA de Sao Paulo puede servir como incentivo para la realización de dicha auditoría por parte de otros EFS, así como para plantear debates sobre oportunidades de mejora en la praxis.

**En el panel “Modelos de control de la gestión pública desde una perspectiva comparada en Portugal y Brasil”**

El objeto del panel ha sido el estudio de los modelos de control de la gestión pública en Portugal y Brasil, incluyendo el control externo de los Tribunales de Cuentas. Centrándose en el control administrativo a través de los tribunales nacionales y estatales de auditores, lo que ha permitido explorar sus diferencias, así como las fortalezas y debilidades de sus modelos específicos y estudiar los aspectos relacionados con el sistema de control constitucional y jurídico.

El análisis ha sido efectuado examinando las opciones internas de cada país; identificando la naturaleza de los sistemas de controles financieros externos, administrativos, judiciales o mixtos y la naturaleza intrínseca del control adoptado. Se indican los principios que forman el modelo de control en cada caso, y a la luz de la experiencia adquirida, verificar su eficacia y presentar propuestas de mejora.

En un nuevo panel también en relación con la acción de instituciones de Brasil **“La gestión de los Servicios públicos en el Siglo XXI y el papel de la gobernanza”** se considera que el marco de la revolución tecnológica y de las comunicaciones, y la inteligencia artificial, están cobrando un nuevo impulso y una aceleración sin precedentes, desencadenando nuevas posibilidades de interacción social, de uso de datos y de la información que están cambiando las nociones de tiempo y espacio, eliminando así la importancia histórica que siempre han tenido las distancias físicas.

Pero para ello, el panel señala como necesario mejorar las capacidades institucionales, lo que implica la mejora de la gobernanza. Considera que más que una brújula, la gobernanza es la esencia de un proceso de transformación del sector público basado en la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia del trabajo de los gerentes y organizaciones públicas.

*Sobre la base de las explicaciones de los representantes del Tribunal de Cuentas Federal, la Casa Civil de la Presidencia de la República, el Ministerio de Economía y el Contralor General de la Unión, el grupo de ponentes se presentan los buenos proyectos y nuevas prácticas que vienen desarrollándose en el país.*

### **Contrato social ciudadano de capacidades estatales: hacia un nuevo modelo de gestión**

El objetivo principal de ese panel es dar cuenta de un nuevo enfoque de gestión pública, capaz de traducir el nuevo contrato social ciudadano de un Estado que se pone al servicio del desarrollo nacional con inclusión social.

Los participantes son funcionarios de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional (Secretaría de Gestión y Empleo Público) de Argentina, cuya tarea y práctica actual es la de mejorar las capacidades estatales. El fortalecimiento de las mismas es condición sine qua non para poner al Estado al servicio de la ciudadanía y del desarrollo con inclusión social.

Las instituciones del sector público nacional cuentan con capacidades estatales para el logro de los objetivos del desarrollo nacional. Para ello se necesita una gestión de calidad, con políticas efectivas y la promoción de una cultura de integridad y transparencia en el servicio público. El mapa de acción estatal, la ética, la integridad y la transparencia, la mejora de los servicios a la ciudadanía y el fortalecimiento de capacidades estatales con la mirada puesta en los gestores de políticas de cara a la comunidad, son algunos de los referentes que se desarrollan. El panel ha sido coordinado por Beatriz de Anchorena, Subsecretaria de Fortalecimiento Institucional. Secretaría de Gestión y Empleo Público de Argentina.

**Buenas prácticas como principio de innovación en la administración pública boliviana.** El Estado boliviano desde 1990, ha adoptado la Ley 1178 como un modelo de gestión por resultados que puede ser mejorado.

Un aspecto es la aplicación de valores y principios en conductas éticas de las y los servidores públicos, tomando en cuenta las Buenas Prácticas, las cuales deben ser detectadas en el trabajo, identificadas, socializadas y replicadas en el resto de la administración del Estado.

Es así que se instituye un mecanismo que inicia este proceso, a través de la implementación del Premio a la Buenas Prácticas en la Gestión Pública aprobado mediante Decreto Supremo No. 1400, cuyo objetivo es identificar las iniciativas de gestión pública realizada por los propios servidores públicos basado en un trabajo de equipo y compromiso (buenas prácticas), que haya mejorado la calidad de la gestión y atención a los administrados en una determinada institución pública, donde una vez identificada y premiada como un mecanismo de incentivo, se procede a su sistematización para la correspondiente réplica a través de la Escuela de Gestión Pública Plurinacional con carácter obligatorio a todas las entidades públicas para su adopción, generándose de esta manera un mecanismo participativo compartido.

Los gobiernos están comenzando a incluir en sus agendas programas de innovación social con distintos enfoques, aunque su implementación y evaluación aún denotan deficiencias debido a la existencia de determinadas barreras de carácter estructural.

Las buenas prácticas se constituyen como un elemento dinámico capaz de traspasar a las barreras estructurales, que articulan experiencias, así como la participación activa de los protagonistas con las necesidades permanentes de los administrados, establece lazos de confianza y compromiso para alcanzar un modelo de gestión pública horizontal y resultados de impacto social, internalizando permanentemente la ética como un elemento real y no subjetivo, generando impacto tanto en la sociedad como al interior de las instituciones.

En un nuevo **panel "La gestión de los Servicios públicos en el Siglo XXI y el papel de la gobernanza"** se considera que la revolución tecnológica y de las comunicaciones, y la inteligencia artificial, están cobrando un nuevo impulso y una aceleración sin precedentes, desencadenando nuevas posibilidades de interacción social, de uso de datos y de la información que están cambiando las nociones de tiempo y espacio, eliminando así la importancia histórica que siempre han tenido las distancias físicas.

Pero para ello, el panel señala como necesario mejorar las capacidades institucionales, lo que implica la mejora de la gobernanza.

Sobre la base de las explicaciones de los representantes del Tribunal de Cuentas Federal, la Casa Civil de la Presidencia de la República, el Ministerio de Economía y el Contralor General de la Unión, el grupo de ponentes pretende presentar los buenos proyectos y nuevas prácticas que vienen desarrollándose en el país.

***Se describen, de forma más amplia, algunas de los paneles y ponencias que por su referencia a experiencias de una pluralidad de países o su problemática más específica, se ha considerado oportuno desplegar.***

### **Enfoques novedosos y paradigmas alternativos de las políticas públicas: casos de estudio.**

#### ***Maximiliano García Guzmán (coordinador)***

En la actualidad, están surgiendo nuevas formas tanto para realizar análisis de políticas públicas, como para construirlas en ambientes institucionales. Visiones como la transversalidad, la coordinación y la complejidad han realizado propuestas que abonan esta discusión, que reconoce abiertamente que las políticas no son acciones que puedan entenderse y realizarse sin considerar su vinculación con otras estrategias de gobierno. En fechas recientes se está proponiendo una visión alternativa denominada interconectividad de políticas, que tiene por objeto generar el entrelazamiento de políticas de distintos ámbitos para potenciar la resolución de problemáticas compartidas a partir de meta estrategias o meta sistemas, cuestión central de la propuesta de este panel-

Puede plantearse la interconectividad de políticas en tres dimensiones:

- 1) **espacial**, cuando la política pública de un lugar (llámese municipio, estado, país, región, etc.) interactúa con la(s) de otro(s) distante(s) para situar y proyectar su alcance.
- 2) **material**, cuando políticas públicas de diferentes áreas se conectan sin que exista un vínculo explícito o evidente, por ejemplo, programas de transporte que afectan estrategias ecológicas, de educación, médicas, laborales, etc.
- 3) **temática**, cuando políticas de un mismo sector (ya sea por su contenido o por el grupo poblacional que atienden) se vinculan entre sí a partir de un criterio unificador que potencie las acciones emprendidas y que haga un uso cada vez más estratégico de los recursos que a ellas se destinan.

Esta visión llevaría a sugerir que es posible generar meta sistemas o meta estructuras de formulación y desarrollo de políticas que las conecten de mejor forma. Pero ¿en qué punto radicaría su viabilidad?, la respuesta estaría en la posibilidad de formular métodos que expliciten esa relación y, por tanto, la hagan más inteligible y susceptible de modificación o alteración.

En el caso de la Física Cuántica se desarrolla la idea de un “sistema entrelazado de partículas”, por lo que aquí podría ser útil proponer una categoría de “sistema entrelazado de políticas”, en el que se haga operativa las tres posibles modalidades enunciadas: espacial, material y temática.

Todo ello supondría el desarrollo de un nuevo paradigma de referencia frente a la consideración del mero ciclo de políticas públicas, que arrastraría en consecuencia, una nueva planificación, gestión y evaluación, que incorporaría nuevos retos y dilemas también de gobernanza.

Maximiliano García Guzmán coordina este panel y desarrolla este análisis, acompañado de José Luis Méndez Martínez (la pobreza como problema público perverso), Daniel Ortega Carmona, con referencias a la construcción de un enfoque conductual de las políticas, y Jason Alexis Camacho Pérez acerca del combate a la corrupción. Todos ellos vinculados a los prestigiosos centros de investigación mexicanos UNAM y COLMEX.

### **El índice de capacidades nacionales de evaluación: un modelo de cooperación entre países para promover la institucionalización de la evaluación en América Latina.**

Juan Carlos Sanz (Coordinador)

La iniciativa para construir un Índice de Capacidades Nacionales en Evaluación (INCE) surgió en 2018 con el objetivo de medir las capacidades y prácticas de evaluación en el ámbito de las políticas sociales de los países de América Latina, y su traslación a un informe periódico que pudiera resumir los principales resultados, caracterizar la situación en cada país y a nivel regional, así como analizar las tendencias observables. Es una iniciativa eminentemente latinoamericana, liderada por un grupo de trabajo en el que participan representantes de gobiernos de la región, redes profesionales de evaluación, organizaciones de la sociedad civil, centros académicos y agencias de cooperación. En 2020 ha realizado una primera prueba piloto de medición en Argentina, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú, República Dominicana, y a nivel subnacional, en el Estado de Jalisco.

Este panel se ha desarrollado de una forma excelente, a modo de conversación temática, entre el coordinador y tres representantes cualificados de esta plataforma- red, como desean denominarse. Andrea Peroni (profesora-investigadora de la Universidad de Chile), Mónica Ballescá (Gobierno de Jalisco. México), Fernanda Arriaza (TECHO internacional) han presentado los resultados en términos de aprendizaje que está suponiendo el proyecto y señalado la contribución que puede aportar este índice para la institucionalización de la evaluación en la región”.

Contestando a preguntas como ¿por qué creen en la evaluación?, ¿Qué es un Índice?, ¿entidades involucradas? ¿dimensiones del proyecto?, ¿Que acciones fueron efectuadas en 2020? ¿Como son los cuestionarios y planes pilotos? ¿Año 2021 y futuro?, que efectuaba el coordinador del panel, Juan Carlos Sanz (*Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo. DEval*), los panelistas de forma alternativa desgranaron el contenido de este proyecto, sin duda apasionante, definido como “un proceso largo y complejo para promover la evaluación en la región”

La idea, motor del INCE, surge inspirada en el hecho, de que diversas organizaciones internacionales han logrado visibilizar y generar debate público en su temática a través de la elaboración y publicación de índices-informes elaborados desde el rigor metodológico, la representatividad nacional, y apoyados en un producto final que facilita el análisis comparado, la identificación de buenas prácticas como estrategia de visualización de resultados y comunicación orientada al uso.

En las ponencias se hace referencia, al índice de transparencia y varios índices sobre calidad democrática, que aportan evidencias anualmente para informar y fomentar el debate entre actores del sector, así como al de Desarrollo Humano, que han polarizado desde hace décadas el debate en la agenda de gobiernos, organizaciones sociales y medios de comunicación.

La función principal del INCE, aplicado a la realidad de la evaluación en cada país, estaría principalmente orientada a la mejora de la agenda de evaluación de y con las autoridades nacionales, como principales destinatarias, facilitando en segunda instancia el intercambio entre países y organizaciones, con base a la identificación de áreas críticas y buenas prácticas a compartir que el informe debe favorecer.

No es un índice aislado, se apoya e integra con otros índices de reconocido prestigio institucional. Mónica Balleasca insiste que el desarrollo del Índice no pretende la perversidad y competitividad de algunos “ranking” y tiene como destino la colaboración y el aprendizaje.

Siguiendo a Andrea Peroni se estructura en cinco dimensiones. La primera dimensión, denominada estructura institucional, da cuenta de la arquitectura en la que se sostiene la existencia y viabilidad de la función estatal de evaluación. La segunda de las dimensiones, para qué y cómo se usa. La tercera, quienes las hacen y como se forman, también se vincula a la capacidad nacional existente para responder a la demanda de evaluaciones desde el sector público, desde el punto de vista de la existencia de un marco profesional apropiado y/o redes profesionales. Finalmente, la quinta dimensión, denominada uso efectivo de las evaluaciones da cuenta de la capacidad del sistema para generar información válida y oportuna, que aporte a la toma de decisiones y la rendición de cuentas institucional y, en definitiva, del cumplimiento del ciclo y sentido último de las funciones de la evaluación.

Se despliega a través de 34 sub aspectos y 74 indicadores en construcción, desde una perspectiva de mapa relacional. El INCE podría llegar a convertirse, según Juan Carlos Sanz, en un hito en términos de desarrollo de capacidades nacionales en evaluación, una de las demandas claras derivadas de la Agenda 2030. El INCE podría reportar evidencias periódicas en respuesta a uno de los grandes retos de la Agenda 2030: en cómo las agendas nacionales de evaluación dan respuesta a los desafíos que el seguimiento de los ODS.

## **Innovación pública y sociedad frente al COVID-19**

Rita M. Grandinetti (Coordinadora)

Estamos inmersos en una crisis sanitaria y económica sin precedentes. Los gobiernos se han visto obligados a generar respuestas oportunas en un entorno de urgencia y alta incertidumbre. Han actuado como grandes aceleradores de innovaciones en el ámbito público, por su necesidad de dar respuestas en tiempo real, con poca información en un escenario global, regional y local absolutamente trastocado y, a la vez, han puesto

en evidencia sus carencias. Pero las respuestas no han venido sólo de los gobiernos, la crisis ha sido un catalizador para detonar procesos de colaboración con otros sectores de la sociedad.

¿Cuáles han sido las innovaciones desarrolladas por el sector público y la sociedad civil para hacer frente a la pandemia?, ¿cuál ha sido el aporte de los laboratorios públicos de innovación para dar respuesta a los retos que plantea la COVID-19?, ¿cómo contribuir a la toma de decisiones en contextos de urgencia e incertidumbre?, ¿cuáles han sido las asociaciones entre gobierno, sociedad civil y empresas que han resultado exitosas y qué podemos aprender de ellas?

Para responder a estas preguntas el panel **“Innovación pública y sociedad frente al Covid-19”** ha incorporado a Rita M. Grandinetti *Directora de Poli Lab UNR. Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales. Universidad Nacional de Rosario*, como coordinadora, a Bruno Monteiro, *del Laboratório de Experimentação Administração Pública de la Agência para a Modernização Administrativa (AMA). Portugal y a Walternor Brandão Diretor. Laboratório Hacker. Secretaria de Participação, Interação e Mídias Digitais. Câmara dos Deputados. Brasil.*

Partiendo de la actual situación, estos laboratorios de investigación pública, reflexionan sobre las estrategias, las modalidades de organización y de gestión de políticas públicas, que han permitido reinventarse de forma eficaz a organismos públicos en América Latina, para brindar sus servicios en este contexto y a los modelos que, por el contrario, se han demostrado ineficaces. Se alcanzan tres conclusiones básicas: 1ª La necesidad de nuevos diseños de la acción pública con una coordinación colaborativa e institucional mucho más robusta, tanto en los modelos federales como centralizados. 2ª Organizaciones más horizontales, con equipos polivalentes y configuraciones flexibles, alejadas de modelos burocráticos, que tomen la innovación como eje y mejoren la gobernabilidad con los ciudadanos. 3ª Asumir como factor crítico el uso de las nuevas tecnologías y sus impactos, y a la vez, respondan a la centralidad de lo humano desde lo público.

A partir de estas conclusiones, se derivan los posibles lineamientos tanto para el diseño de modelos innovadores de estrategias, como nuevas modalidades de organización y de gestión de políticas públicas, a partir de aquellos referentes que han probado ser eficaces para gestionar en los actuales tiempos inciertos. Desde la experiencia portuguesa de INOLAT, la crisis aparece también como oportunidad de aprendizaje, a partir de la consideración de grandes desafíos para los poderes públicos:

A) Neutralización de la tendencia a idealizar el pasado y la vuelta a “una normalidad” anterior, ya inexistente, que incluso debería haberse cambiado en el pasado. B) Combatir el alarmismo las noticias sin fundamento, “fake news”, con información fundada en base a hechos y evidencias, gestionada con una colaboración social, lo más amplia posible. C) Evitar una confianza excesiva en los expertos y técnicos, olvidando la necesaria complementariedad, con la perspectiva de los usuarios, que complementan también el uso tecnológico. D) Prever el desarrollo exponencial de nuevas desigualdades sociales y la potenciación de las ya existentes.

La última ponencia de este panel busca centrar la atención en la esfera del Poder Legislativo. Las medidas de aislamiento social han detonado un auge del uso de herramientas digitales para la interacción de las personas tanto en los ámbitos social, laboral, como en el ámbito político y refuerzan la importancia de los mecanismos para la interacción digital entre los ciudadanos y sus representantes políticos en Brasil. En este escenario, el Laboratorio Hacker de la Cámara de Diputados, creado en 2013 como un espacio abierto, ha realizado eventos con expertos, hackers, estudiantes, políticos y funcionarios públicos para discutir de nuevas tecnologías y nuevas maneras de promover la participación ciudadana y la transparencia.



***“Experiencias de seguimiento y evaluación ante la crisis COVID-19: la oportunidad de acompañar el diseño e implementación de decisiones estratégicas”***

Paula Nazarena Amaya (Coordinadora)

Efectúa una visión de cómo la práctica de la evaluación constituye un vehículo adecuado, para *en el marco de la crisis COVID-19, asegurar que las políticas públicas tengan un desempeño, la relevancia social y el impacto efectivo.*

*Considera qué por contribuir decisivamente a la transparencia, la legitimidad del gobierno y la gestión pública, y así mismo, ofrecer la posibilidad de articulación con diferentes sectores de la ciudadanía, las prácticas de evaluación de políticas y programas son fundamentales, y que estos preceptos cobran mayor relevancia en momentos de crisis, cuando las políticas cobran masividad y urgencia. Todo ello, a pesar que muchas de las metodologías tradicionales en el ámbito de la evaluación presenten severas restricciones para ser implementadas en el marco del aislamiento social, que imposibilita contactos sociales de proximidad.*

Se afirma, que el hecho de usar la evaluación para mejorar la acción efectiva de una intervención con fines de transformación, favorece el aprendizaje social. En resumen, no hacer más de lo mismo, incorporar las nuevas tecnologías, reafirmar evidencias, así como informar y tomar decisiones para el futuro resulta fundamental.

En el trabajo acerca de experiencias emblemáticas, señalan entre otras, el Data Social generado por el Grupo Apoyo, con la colaboración de UNICEF, el Banco de Argumentos y el Catálogo de Metodologías de la Alianza Cambio Andino en cuatro países. Consideran un desafío pendiente en la región, el desarrollar la evaluación desde las instituciones públicas articuladas con la organización ciudadana y gobiernos locales y el uso de la evaluación para la transformación y el aprendizaje social, sobre todo en contextos frágiles, cambiantes y de alta vulnerabilidad con la presencia del COVID-19.

Este panel propone compartir experiencias que han podido aprovechar la oportunidad de acompañar el diseño y la implementación de decisiones y acciones estratégicas desde el seguimiento y la evaluación en Argentina (Sistema de Información, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales), Costa Rica (Observatorio Ciudadano de Transparencia Fiscal, la Escuela de Administración Pública de la Universidad Central y la Red de Evaluación y Seguimiento) y México (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social). En la Argentina ante el contexto de emergencia, el Estado nacional ha puesto en marcha diferentes iniciativas de gran envergadura, por su inversión presupuestaria, la inclusión de millares de sujetos de derecho, la extensión territorial y la relevancia social de las decisiones. El Sistema de información, Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales (SIEMPRO) dependiente del Consejo Nacional de Coordinación de políticas sociales, participa de la iniciativa del Estado nacional, con el establecimiento de un seguimiento de las principales medidas y programas que están relacionados con la crisis COVID-19.

A la situación de emergencia se suma la rapidez necesaria para poner en marcha estas acciones. En este contexto, acompañar en tiempo real con estrategias de seguimiento y evaluación integrales, resulta un importante desafío. En el trabajo de Paula Nazarena Amaya, también coordinadora del panel, se encuentran referencias conceptuales y metodológicas puestas a consideración en el marco del aislamiento, así como los primeros resultados de las evaluaciones realizadas que acompañan la implementación de las principales medidas del Estado.

El Gobierno de Costa Rica decretó la creación del “Bono Proteger”, como transferencia monetaria extraordinaria y temporal para contribuir con la protección social de los hogares afectados por el cambio en sus condiciones laborales y/o de ingresos como consecuencia de la Emergencia nacional provocada por el COVID-19 (Artículo 1 del Decreto 42305).

En este escenario, el Observatorio Ciudadano de Transparencia Fiscal, la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica y la Red de Evaluación y Seguimiento de Costa Rica, decidieron generar una alianza para monitorear el uso de los recursos destinados al Bono Proteger, promoviendo una evaluación desde la ciudadanía a través de un índice de transparencia.

La intervención en este panel de Ailhyn Bolaños Ulloa se vincula a la presentación de los resultados obtenidos por el trabajo efectuado, con apoyo del BID.

Una primera cuestión de referencia era dilucidar si transparencia y emergencia son aspectos compatibles. La respuesta fue inequívocamente positiva apelando a la Constitución (artículos 9 y 11).

La mejora de la política pública se vincula a la necesidad de una información clara y transparente respecto al diseño normativo del Bono, sus destinatarios, el aprendizaje colectivo alcanzado entre los responsables del análisis, el gobierno y la sociedad. También el conocimiento público de sus recomendaciones, incluyendo posibles limitaciones. Incluso el cuestionamiento respecto la idoneidad de algún algoritmo empleado.

En México, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) calcula que en el contexto del covid-19, entre 8 y 10 millones de personas caerán en situación de pobreza y entre 6 y 10 millones, pobreza extrema multidimensional. Ante esta situación, los tres órdenes de gobierno han emprendido diversos programas y acciones que buscan mitigar los efectos económicos y sociales que van desde la mejora del bienestar económico, la alimentación, salud, educación, seguridad social y mejoras en la vivienda.

Con el propósito de conocer las intervenciones que están implementando los gobiernos de las 32 entidades federativas, en relación con este documento CONEVAL, se analiza más de 300 programas y estrategias puestas en marcha en el ámbito de desarrollo social, con el objetivo de identificar si estas acciones están dando respuesta a las prioridades de corto y mediano plazo en el contexto de la pandemia.

El trabajo de Edgar Martínez Mendoza, aborda si estas acciones han sido acompañadas de mecanismos de monitoreo y evaluación que permiten recolectar buenas prácticas. Presenta un diagnóstico sobre la situación de pobreza a la que se enfrenta el país en la contingencia, el análisis de las respuestas de los gobiernos estatales a los efectos de la pandemia y sugerencias que se resumen en la necesaria coordinación y articulación de los tres ámbitos de gobierno para enfrentar la contingencia con mayor efectividad. También aborda la necesidad de la construcción de evidencias, la perspectiva de derechos como articulador y los mecanismos de calidad con que debe abordarse la evaluación.

### **"La gestión de los Servicios públicos en el Siglo XXI y el papel de la gobernanza"**

José Augusto Ribeiro Nardes (coordinador).

El panel subraya la necesidad de mejorar las capacidades institucionales, lo que implica mejora de la gobernanza. Considera que más que una brújula, la gobernanza es la esencia de un proceso de transformación del sector público basado en la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia del trabajo de los gerentes y organizaciones públicas.

Sobre la base de las explicaciones de los representantes del Tribunal de Cuentas Federal, la Casa Civil de la Presidencia de la República, el Ministerio de Economía y el Contralor General de la Unión, el grupo de ponentes pretende presentar los buenos proyectos y nuevas prácticas que vienen desarrollándose en el país. La red de gobierno de Brasil fue creada como una propuesta para convertirse en una herramienta de gestión pública capaz de ayudar a los gerentes, organizaciones públicas y la sociedad a superar los grandes desafíos que enfrenta el país.

La ponencia acerca del Marco de Evaluación de la Gobernanza del Centro de Gobierno (TCU-2016), señala que necesita un enfoque de todo el gobierno, que haga hincapié en una estrategia común en lugar de permitir que cada ministerio implemente su agenda por separado. La creación del Consejo Interministerial de Gobernanza (CII) en cumplimiento del Decreto No 9.203/2017 constituyó la entrada en el escenario de un nuevo e importante instrumento de gestión. La estructuración de un centro gubernamental en la línea del estudio que se está elaborando en colaboración con la OCDE proporcionará un nuevo medio para hacer que la gestión pública sea igualmente más transparente y eficiente.

La experiencia del gobierno federal brasileño en la implementación de acciones encaminadas a modernizar la administración pública federal con mayor eficiencia, reducción del gasto público y simplificando la gestión y la necesidad de modernizar las estructuras del aparato estatal siguiendo las demandas sociales actuales de transformación requiere un mayor dinamismo.

Se señala igualmente en otras ponencias que el gobierno brasileño ha estado avanzando tanto en el control interno como en la transparencia. En este sentido, destaca el papel de Brasil en el gobierno abierto.

### **La institucionalización de la evaluación de políticas y programas públicos en España: un reto pendiente.**

María Dolores Genaro Moya (coordinadora)

Recientemente, en España, la evaluación de políticas públicas está recibiendo atención creciente por parte de gobiernos y de gestores públicos, sin embargo, no existe un marco normativo o de otro tipo que permita articular y coordinar la actuación de diferentes actores en el ámbito de la evaluación tanto en el seno de las administraciones públicas como en instituciones independientes. Por todo ello, resulta esencial contar con un marco global en el ámbito de la evaluación de las políticas públicas en el que instituciones de diferente naturaleza desarrollen, dentro de los límites de sus competencias o mandatos específicos, el análisis preciso de las políticas y de los programas públicos. En este panel se incorpora algunas visiones y experiencias que desde el Tribunal de Cuentas de España, La Cámara de Cuentas Regional de Andalucía y la propia Presidencia de la Autoridad Fiscal Independiente (AIReF), se vienen desarrollando.

María Dolores Genaro Moya, coordinadora de este panel, y *Consejera de Cuentas del Tribunal de Cuentas (TCU)* señala que en un momento como el actual en el que la evaluación de las políticas y los programas públicos parece estar adquiriendo cada vez más importancia para las autoridades públicas a nivel regional, nacional e internacional, las instituciones de control externo, y entre ellas particularmente el TCU, deben contribuir de forma activa a la búsqueda de un consenso en aspectos metodológicos y de funcionamiento, y en la conformación de un marco institucional definido que impulse una cultura pública de evaluación y que mejore el desarrollo eficiente de las actuaciones públicas y de sus evaluaciones.

El TCU tiene encomendada en sus leyes orgánicas y de funcionamiento, fiscalizar la actividad económico-financiera del sector público en relación a la ejecución de los programas de ingresos y gastos y el sometimiento de esta actividad a los principios de legalidad, eficiencia, economía, transparencia, así como a la sostenibilidad ambiental y la igualdad de género.

En este mandato tiene cabida la utilización de enfoques de evaluación basándose en la INTOSAI GUID 9020 Directrices para la Evaluación de las Políticas Públicas, que toma como fundamento la experiencia de realización de evaluaciones recogida en el seno Grupo de Trabajo sobre Evaluación de Políticas Públicas de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). Esta práctica de las evaluaciones seguramente obligará al Tribunal de Cuentas, como señaló Didier Migaud, Primer Presidente de la Cour des Comptes de Francia y presidente del Grupo de Trabajo sobre Evaluación de Programas de la

INTOSAI, a realizar ajustes en su organización, en sus métodos y en su propia cultura por la complejidad que requiere la realización de las evaluaciones, lo que redundará en último término en la transformación y modernización de la Institución a medio plazo.

Antonio Manuel López Hernández. *Presidente de la Cámara de Cuentas de Andalucía, España, se refirió en su ponencia, como “en el marco europeo, diversos órganos regionales de control externo están llevando a cabo iniciativas que pretenden mejorar sus prácticas de auditoría, incorporando a sus tareas de fiscalización la evaluación ex post de programas y políticas públicas*, ampliando y complementando, así, la actividad que ya venían realizando a través de las auditorías operativas o de desempeño.

La realización de estas auditorías operativas o de gestión en el sector público, fueron generalizándose en numerosos países, especialmente en aquellos de cultura administrativa anglosajona y escandinava. La mayoría de las Entidades Fiscalizadoras Nacionales y Regionales incluyen hoy la auditoría operativa entre sus funciones, aunque lógicamente existen diferencias notables entre países. Tan sólo unos pocos, realizan evaluaciones de programas y políticas públicas, tal y como se definen en la INTOSAI GOV 9400, pero un porcentaje alto si realizan auditorías operativas o de gestión con un enfoque de evaluación.

En el marco de la Organización Europea de las Instituciones Regionales de Control Externo del Sector Público (EURORAI), existen diferentes experiencias de auditorías operativas con enfoque evaluador. En España, en aquellos casos en los que el gobierno regional evalúa sus propias políticas y programas, el papel del órgano de control externo consiste en examinar la evaluación realizada en términos de exhaustividad, validez y enfoque. La conclusión principal de este trabajo, es la incorporación gradual del enfoque evaluador en las auditorías operativas, por las instituciones regionales de control externo, analizándose algunos de los ejemplos, con este enfoque, realizados en el ámbito europeo.

Cristina Herrero Sánchez, *presidenta de la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF). España. “Políticas basadas en la evidencia: la experiencia de la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal”*. La AIReF que fue creada en 2014 con el objetivo central de velar por la sostenibilidad de las finanzas públicas, ha ido adquiriendo un papel creciente en materia de evaluación. Estas funciones las ha ido desarrollando, en parte de manera causal, y en parte natural, gracias al impulso a nivel europeo de la necesidad de desarrollar evaluaciones del gasto público o “Spending Reviews”, que de forma inevitable conducían a un acercamiento a la evaluación.

Pero a la vez se trata de un proceso natural, ya que no existía en España una institución que desarrollase en la actualidad este tipo de análisis y que tuviera la ventaja comparativa con la que cuenta la AIReF: una función supervisora con importantes sinergias con la evaluación y con una visión y relación con todos los niveles de la administración que la hace especialmente útil a la hora de analizar una política pública en un contexto de elevada descentralización del gasto.

Todo ello derivó del citado Spending Review, se trata de una revisión del gasto público de carácter plurianual que hasta el momento se ha plasmado en la elaboración de varios estudios organizados en tres fases:

- Una primera fase, finalizada en 2019, centrada en la evaluación de las subvenciones. En particular, se realizó una evaluación transversal de las subvenciones (Estrategia, Procedimientos en la Concesión de Subvenciones), medicamentos dispensados a través de receta médica, el Programa de Políticas Activas de Empleo, las becas de educación universitaria, el programa de Promoción del Talento y su empleabilidad en I+D+i, la política de Fortalecimiento de la Competitividad Empresarial y la Sociedad Estatal de Correos y Telégrafos y la prestación del Servicio Postal Universal.
- **Una segunda fase, cuyos resultados se han presentado a lo largo de 2020 se ha estructurado en cuatro proyectos muy ambiciosos que cubren beneficios fiscales, las infraestructuras de transporte, los incentivos a la contratación y el gasto**

**hospitalario en farmacia y bienes de equipo.** • La tercera y última fase se desarrollará el año 2021 e incluirá un seguimiento del grado de aplicación de las propuestas formuladas. A estos encargos le han seguido otros a nivel regional que no sólo han tenido como objetivo la evaluación de una política de gasto concreta sino también el estudio de cómo integrar la evaluación en la propia actividad administrativa.

Las evaluaciones de la AIReF se nutren del conocimiento adquirido en la función principal de la institución: velar por el cumplimiento efectivo del principio de estabilidad presupuestaria. Pero, además, los resultados y conclusiones de las evaluaciones refuerzan esa función permitiendo incorporar en las recomendaciones, formuladas a las administraciones supervisadas, propuestas para mejorar la sostenibilidad de sus cuentas públicas.

*A diferencia de otras instituciones, la AIReF tiene capacidad para desarrollar el análisis de políticas que afectan a todas y cada una de las administraciones públicas. Esto es esencial en un país altamente descentralizado en el que muchas de las políticas públicas precisan de la intervención de distintos niveles de la administración. Cuenta así mismo, con una potente ley de creación (Ley Orgánica). Su actividad está sujeta al deber de colaboración por parte de las administraciones, obligadas a facilitar la información necesaria para su desarrollo. Además de la base legal, la AIReF se ha ganado una reputación de imparcialidad y objetividad que facilita la realización efectiva de ese deber de colaboración*

### **Modelos de control de la gestión pública desde una perspectiva comparada en Portugal y Brasil.**

José Ricardo Catarino (Coordinador)

El objeto del panel ha sido el estudio de los modelos de control de la gestión pública en Portugal y Brasil. Centrándose en el control administrativo a través de los tribunales nacionales y estatales de auditores, lo que ha permitido explorar sus diferencias, así como las fortalezas y debilidades de sus modelos específicos y estudiar los aspectos relacionados con el sistema de control constitucional y jurídico.

El análisis ha sido efectuado examinando la naturaleza de los sistemas de controles financieros externos, administrativos, judiciales o mixtos y la naturaleza intrínseca del control adoptado. Se han indicado los principios que forman el modelo de control en cada caso, y a la luz de la experiencia adquirida, verificada su eficacia y presentadas propuestas de mejora.

La ponencia de José Ricardo Catarino, Coordinador del panel, *profesor del Instituto Superior de Ciencias Sociales y Políticas (Universidad de Lisboa) señala en su presentación* que la necesidad de control de la gestión pública ha llevado a los Estados a crear regímenes y órganos de control internos y externos complejos e integrales. Portugal ha optado por asignar a un Tribunal, un órgano integrado en la jerarquía del poder judicial, el poder supremo de control de las cuentas públicas. El Tribunal de Cuentas (TC) portugués también tiene funciones de control y supervisión, así como funciones de resolución y ejecución de responsabilidades financieras.

Todas estas facultades configuran al Tribunal como un modelo mixto con predominio de la lógica judicial, dada la clara complementariedad de las funciones de auditoría y responsabilidad. La ponencia tiene como objeto el modelo de control externo portugués, dirigido al desempeño de la función judicial ejercida por el TC, que es el poder de juicio y la realización de responsabilidades financieras, que suele realizarse a través de auditorías de servicios públicos.

Ana Lucía da Silva Romao, también *profesora del Instituto Superior de Ciencias Sociales y Políticas (Universidad de Lisboa) analiza el Sistema de control interno en Portugal (SCI) de 2005 a 2019.*

La investigación vincula la acción de la ciencia con los principales programas de reforma administrativa que se produjeron en un período amplio. El análisis tiene por objeto comprobar el vínculo entre los diferentes niveles de control interno y control externo, comparando la actividad y los recursos del SCI con la actividad y los recursos del control financiero judicial externo, con el fin de evaluar el peso de cada una de estas dimensiones, durante el período objeto de examen.

En Portugal, el Sistema Nacional de Control de las Finanzas Públicas incorpora las áreas presupuestaria, económica, financiera y de capital (Ley No 151/2015 – Ley Marco Presupuestaria). El sistema estatal de control de la administración financiera integra el control político, el control judicial y el control administrativo y consta de dos dimensiones complementarias: el Sistema de Control Interno (SCI) y el Sistema de Control Externo. La eficacia de la acción del sistema dependerá en gran medida de la capacidad de articulación entre los diferentes órganos que integran las diversas dimensiones del control. El SCI es un modelo articulado de los tres niveles que integra la estructura de red de las entidades que operan dentro del control interno de la administración financiera del estado.

La ponencia de Gustavo Andrey de Almeida Lopes Fernandes *Profesor de la Escuela de Administración de Empresas de Sao Paulo. Fundación Getulio Vargas (FGV). Brasil. presenta la ponencia "Análisis de los actores del sistema de control interno en Brasil explorando la naturaleza del estado federal y sus conexiones con los estados federados.*

Para el ponente el control interno es una parte fundamental de la rendición de cuentas democrática. En 1988, en la llamada Constitución Ciudadana, sus funciones se profundizan, pero aún con limitaciones. Según la Carta actual, el control interno debe actuar sobre cuatro ejes. El primero es la evaluación de los objetivos del plan plurianual, la ejecución de los programas y el presupuesto de la Unión. El segundo se basa en la prueba de legalidad y la verificación de los resultados de la eficiencia y la eficacia del gasto del presupuesto público. El tercero se basa en el control de las operaciones de crédito y garantías, además de los derechos y deberes de la Unión. El cuarto eje se centra en apoyar el control externo en el ejercicio de su misión institucional. Sin embargo, sólo en 2003 se crea efectivamente un control a nivel federal: el Contador General de la Unión.

A nivel subnacional, sólo más recientemente, se han observado experiencias relevantes, como la creación de la Contraloría General de la Municipalidad de Sao Paulo. Además de las directrices constitucionales, no existe una normalización en el sistema de control brasileño sobre su estructuración del control en los gobiernos locales. En esta perspectiva, los organismos de control externo finalmente asumieron el papel de construir el propio modelo de control interno, con la publicación de manuales y directrices formales. En un contexto federativo, de amplia autonomía, los llamados Tribunales de Cuentas terminan modelando así el sistema. Los modelos desempeñan un papel fundamental en el control efectivo. El objetivo de esta investigación es precisamente investigar qué modelos son recomendados por los diferentes Tribunales de Cuentas para el control interno. Para ello, se analizan los manuales e instrucciones normativas publicados por los organismos de control externos que operan en los 27 estados del país. También, se analizan las estructuras de control interno de las cinco mayores ciudades brasileñas, comparándola también con la Contraloría General de la Unión.

El último ponente ha sido Marco Antonio Carvalho, *profesor de la Escuela de Administración de Empresas de Sao Paulo. Fundación Getulio Vargas (FGV). Brasil. con el título "Entre el político y el técnico: la eficacia de las decisiones de los tribunales brasileños de cuentas en el control externo sobre el gasto público"*

Corresponde a las Facultades Legislativa y Judicial, así como al Ministerio Público y a los Tribunales de Cuentas (TCs), llevar a cabo el control externo de la administración pública en Brasil.

En lo que respecta a las políticas de desarrollo, supervisan la gestión presupuestaria de los gobiernos, no sólo en lo que respecta a la legalidad de sus actos, sino también en relación con la contratación de personal, obras y servicios y, más recientemente, respecto los resultados de las políticas públicas. La Constitución Federal (CF) de 1988 representó un nuevo momento en la trayectoria del desarrollo institucional de los TCs.

Los cambios típicos del proceso de redemocratización modificaron la elección de sus líderes y ampliaron las atribuciones de tales instituciones, haciéndolas más relevantes en la estructura del estado, más visibles para la sociedad y más permeables a la rendición de cuentas. En el art. 71 de la CF, los tribunales de cuentas son tratados como órganos auxiliares de las competencias legislativas en las tres entidades federativas para el ejercicio del control externo sobre la gestión financiera de la administración pública. Se subraya que la expresión auxiliar debe entenderse en el sentido de proporcionar apoyo al legislativo, de ninguna manera puede interpretarse como subordinación. Por el contrario, tienen sus autonomías garantizadas por la Constitución Federal. En resumen, los tribunales de auditores desempeñan funciones que pueden agruparse en dos grandes actividades de vigilancia: a) emitir un dictamen sobre la gestión presupuestaria de los jefes del Ejecutivo, para su posterior juicio de la Legislatura; y b) juzgar directamente la conducta de otros gerentes de dinero público.