



República de Panamá

Gabinete Social (GS)/Sistema de las Naciones Unidas (SINUP)

**Estrategia y Plan de Acción para la Conformación de la Red Nacional de Usuarios y Colaboradores del Sistema Integrado de Indicadores para el Desarrollo (SID) de la República de Panamá**



Panamá, Enero 2003

El presente documento fue preparado por el Dr. Olmedo J. Varela, Asesor Técnico del Sistema de Naciones Unidas en Panamá, como parte de las iniciativas de fortalecimiento del Sistema Integrado de Indicadores para el Desarrollo (SID) que adelanta el Gabinete Social de la República de Panamá.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>1</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>2</b>
<b>Estrategia y Plan de Acción .....</b>	<b>3</b>
<i>Actores Claves .....</i>	<i>4</i>
Usuarios .....	4
Colaboradores .....	7
<i>Estrategia de Sensibilización y Consenso.....</i>	<i>9</i>
<i>Productos y Plan de Acción.....</i>	<i>10</i>
Seminario Taller Propuesta y Conformación de la Red.....	11
Consideraciones para Propuesta de Reglamento y Manual de Funcionamiento .....	11
Consideraciones para Propuesta de Secretaría Protémpore .....	11
Consideraciones para Propuesta de Lista Virtual y Sitio Internet .....	12
Consideraciones para Propuesta de Convenio de Colaboración.....	12
Consideraciones para Propuesta de Instrumentos de Seguimiento y Evaluación.....	13
<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>14</b>
<b>ANEXO 2 .....</b>	<b>16</b>

## Resumen Ejecutivo

Luego del exitoso lanzamiento del Sistema Integrado de Indicadores para el Desarrollo (SID) de la República de Panamá en Julio de 2002, el Gabinete Social, con el apoyo del Sistema de Naciones Unidas, se ha propuesto impulsar la conformación de la Red Nacional de Usuarios y Colaboradores del SID. La misma se propone servir **como instancia de confluencia y coordinación para promover el uso del SID y su perfeccionamiento y sostenibilidad**. La **membresía** en la Red estará legitimada a partir de la definición del usuario acordada para el SID: **“cualquier persona u organización interesada en el desarrollo de la República de Panamá”**. Así se diseña una **estrategia y plan de acción** que conduzcan a su conformación.

Al igual que durante el desarrollo del SID, el proceso de constitución de la Red se sugiere sea guiado por una concepción filosófica, estrategia y plan de acción que promueva la **participación activa** de los actores potenciales de la red en su proceso de desarrollo. Como resultado de dicho enfoque se espera lograr una **apropiación** progresiva de la Red por parte de sus integrantes contribuyendo así a la edificación de bases sólidas para su **sostenibilidad**. La estrategia enfatiza en que la conformación de la Red sea el resultado de un proceso consultivo y participativo en donde, la **sensibilización** a los miembros potenciales sobre la necesidad de la Red y el **consenso** sobre su estructura y funcionamiento son críticos para su formación y sostenibilidad.

La participación activa de los miembros mediante el trabajo organizado de **comisiones de trabajo** facilitará los procesos de sensibilización y consenso con potencial de empoderar a sus miembros y lograr apropiación de los productos que darán fundamento y sostenibilidad a la Red. Ello conllevará una participación activa de sus miembros en el desarrollo de sus bases conceptuales y operativas incluyendo un *plan estratégico y plan de acción, reglamento y manual de funcionamiento, la conformación de una secretaria protémpore, convenio de colaboración entre sus miembros, instrumentos de seguimiento y evaluación, y una lista virtual de discusión y sitio Internet*.

La búsqueda de una relación **congruente entre las necesidades de los usuarios del SID y la capacidad del sistema y sus colaboradores para satisfacerlas** será uno de los principales desafíos de la Red en su afán por fortalecer los procesos de fortalecimiento y sostenibilidad del SID. Se espera que la confluencia de colaboradores y usuarios en una red organizada del SID facilite la comunicación entre los mismos promoviendo condiciones favorables de ingeniería y reingeniería que efectivamente satisfagan las necesidades de sus usuarios. La conformación de una estructura de participación de todos los actores relacionados con el SID, colaboradores y usuarios simultáneamente, promoverá sinergias e intercambios de beneficio para el sistema incluyendo controles de calidad de los indicadores y la promoción y capacitación en el uso e interpretación adecuados de los mismos.

## Introducción

El presente documento tiene como objeto presentar los lineamientos correspondientes al desarrollo de una estrategia y plan de acción para la conformación de una **Red Nacional de Usuarios y Colaboradores del Sistema Integrado de Indicadores para el Desarrollo (SID)** de la República de Panamá (<http://www.gabsoc.gob.pa/sid.htm>) y que en adelante llamaremos la “Red”. El desarrollo de dicha estrategia se realiza con apoyo financiero y técnico del Sistema de Naciones Unidas y forma parte de las iniciativas del Gabinete Social de la República de Panamá para promover el uso, fortalecimiento y sostenibilidad del SID.

El SID es el resultado de un proceso de trabajo organizado y esfuerzo mancomunado entre el Gabinete Social (GS)<sup>1</sup> y la Dirección de Estadística y Censo (DEC) de la Contraloría General de la República con el apoyo financiero y técnico de las Naciones Unidas. El SID es un sistema a nivel nacional permanentemente actualizado que integra en una sola plataforma de fácil uso y acceso los indicadores para el desarrollo existentes en la República de Panamá. Previo a la conformación del SID, los indicadores del desarrollo en Panamá, se encontraban dispersos y difíciles de obtener por parte del Gobierno Nacional y los organismos interesados en el desarrollo nacional. Reportado así por un diagnóstico y estrategia de desarrollo del sistema realizado por Naciones Unidas<sup>2</sup>, dicha situación afectaba negativamente el éxito de muchos procesos claves para el desarrollo.

Entre los usos potenciales del SID se destacan la *planificación, toma de decisiones, formulación y evaluación de las políticas de desarrollo y evaluación de impactos agregados de los programas y acciones producto de acuerdos y metas del desarrollo trazadas tanto a nivel nacional (Ej. Agenda Social del Estado), como internacional (Ej. Cumbres Internacionales)*. Equipos de funcionarios a nivel técnico de los ministerios que conforman el Gabinete Social y de la Dirección de Estadística y Censo de la Contraloría General de la República emprenden y liderizan ésta tarea durante el periodo 7/2000-7/2002 con el apoyo y orientación filosófica, conceptual, metodológica y técnica de las Naciones Unidas.

El proceso de diseño e implementación del SID, fue guiado por una concepción filosófica entorno a los sistemas de apoyo para la toma de decisiones que promueve la participación activa de los actores y usuarios potenciales del sistema en su proceso de desarrollo. Como resultado de dicho enfoque se logra una apropiación progresiva por parte de los mismos, y ello contribuye a la edificación de bases sólidas para su sostenibilidad.

A pesar del exitoso camino recorrido por el Estado Panameño en el desarrollo de la Versión 1 del SID, existen tareas por emprender y desafíos con respecto a su

---

<sup>1</sup> El Gabinete Social (GS) ([www.gabsoc.gob.pa](http://www.gabsoc.gob.pa)) fue creado mediante Decreto Ejecutivo con el fin de actuar como organismo asesor del Órgano Ejecutivo y el Consejo de Gabinete en materia de desarrollo social, servir de instancia de discusión, formación, coordinación operativa y evaluación estratégica de la política social del Gobierno Nacional, representar al sector social del Estado en el Consejo Económico Nacional, y actuar como interlocutor del Gobierno Nacional ante los organismos internacionales y nacionales, gubernamentales y no gubernamentales, en materia de desarrollo social.

<sup>2</sup> Guzmán, José Miguel. 2000. **Propuesta de Estrategia para la Puesta en Marcha del Sistema Nacional Integrado de Indicadores Sociales y Demográficos**. EAT UNFPA (México). República de Panamá.

perfeccionamiento y sostenibilidad. Entre los más relevantes se destacan el desarrollo y fortalecimiento de los sistemas de información e indicadores que sirven de insumo al SID; la conformación e institucionalización de equipos técnicos de apoyo y de coordinación; la definición de criterios de normalización para la producción, integración y distribución de información e indicadores claves para el desarrollo tanto a nivel regional como local; un reforzamiento de los marcos conceptuales y metodológicos correspondientes a los distintos temas e indicadores que incluye el SID; y una estrategia de difusión que promueva un uso efectivo del mismo. Se destaca también como tareas prioritarias la incorporación del resto de las instituciones del Estado a esta iniciativa de integración y la promoción de uso del SID por parte de la Sociedad Civil incluyendo su participación activa en los distintos procesos relacionados con su desarrollo. De ello dependerá en gran medida su sostenibilidad y la visión estratégica de sus usos y perfeccionamiento<sup>3</sup>.

Dentro de dicho contexto y en congruencia con los principios filosóficos y objetivos que guiaron el desarrollo del SID, se enmarca la conformación de la Red Nacional de Usuarios y Colaboradores del Sistema Integrado de Indicadores para el Desarrollo (Red). La misma se propone servir *como instancia de confluencia y coordinación para promover el uso del SID y su perfeccionamiento y sostenibilidad*. La **membresía** en la Red estará legitimada a partir de la definición del usuario acordada para el SID: *“cualquier persona u organización interesada en el desarrollo de la República de Panamá”*. Con el fin de facilitar la conformación de la Red se presenta a continuación una estrategia y plan de acción que tienen como fin la conformación de la misma.

### **Estrategia y Plan de Acción**

Al igual que durante el desarrollo del SID, el proceso de constitución de la Red se sugiere sea guiado por una concepción filosófica, estrategia y plan de acción que promueva la **participación activa** de los actores potenciales de la red en su proceso de desarrollo. Como resultado de dicho enfoque se espera lograr una **apropiación** progresiva de la Red por parte de sus integrantes contribuyendo así a la edificación de bases sólidas para su **sostenibilidad**.

La conformación de la Red se propone simultáneamente con el inicio de un programa de promoción de uso y fortalecimiento del SID. Ello a partir del entendido de que a pesar de los avances logrados por la República de Panamá en el desarrollo de sistemas de información y de indicadores y de iniciativas exitosas de integración como el SID, se hace necesario reforzar las capacidades técnicas para perfeccionar dichos sistemas. En el caso de los sistemas de información, se hace necesario reforzar las capacidades y recursos para elevar los datos al estado de indicadores. *Construidos según una concepción clara de sus usos, los indicadores deberán ser acompañados de su respectiva justificación conceptual y metodológica.*

---

<sup>3</sup> Varela, Olmedo J. 2002. **Procesos y Experiencias en la Creación del Sistema Integrado de Indicadores para el Desarrollo (SID): el camino recorrido y los desafíos para su sostenibilidad**. Gabinete Social/Fondo de Población de las Naciones Unidas. República de Panamá.

## *Actores Claves*

El SID fue construido mediante la organización y el trabajo sistemático de equipos de funcionarios a nivel técnico de los ministerios que conforman el Gabinete Social y de la Dirección de Estadística y Censo de la Contraloría General de la República. Con la participación del resto de las instituciones de Estado y de la Sociedad Civil en el subsiguiente desarrollo del SID y en su Red de Colaboradores y Usuarios, nuevos actores claves se suman a las tareas de fortalecimiento y sostenibilidad.

La sostenibilidad y fortaleza del SID dependerá en gran medida del fortalecimiento y apoyo que pueda ser dado a las iniciativas institucionales de desarrollo y fortalecimiento de sistemas de información y de sistemas de indicadores especializados. Los mismos se convierten en insumo de gran valor para el esfuerzo de integración y coordinación que lideriza el SID, a la vez que demanda esfuerzos adicionales por parte del SID y su Red, en su capacidad de coordinar y convocar a todos los involucrados en la creación, uso y sostenibilidad de dichos sistemas.

Se espera que la confluencia de colaboradores y usuarios en una red organizada del SID facilite la comunicación entre sus usuarios y colaboradores promoviendo condiciones favorables de ingeniería y reingeniería que efectivamente satisfagan las necesidades de sus usuarios. La conformación de una estructura de participación de todos los actores relacionados con el SID aun cuando sean colaboradores y usuarios simultáneamente, promoverá sinergias e intercambios de beneficio para el sistema.

## *Usuarios*

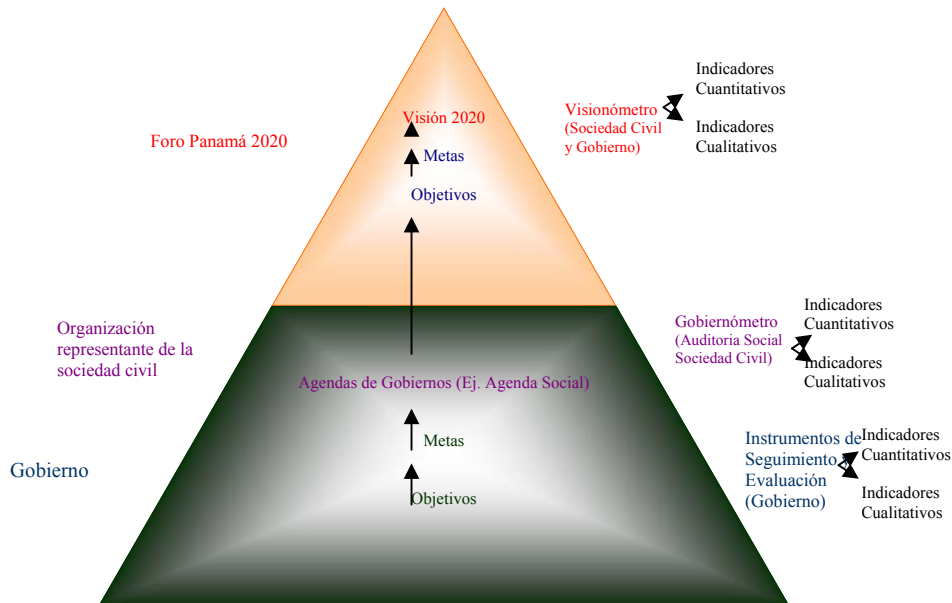
Como instancia de confluencia y coordinación, la Red conformada tanto por miembros e instituciones del Gobierno como de la sociedad civil, deberá promover el uso del SID en los procesos de toma de decisiones operativas de los gobiernos y organizaciones involucradas en el desarrollo nacional, en el seguimiento y evaluación de los avances del país hacia el logro de sus metas de desarrollo y en el diseño de las políticas y estrategias de desarrollo<sup>4</sup>. Desde la perspectiva de la sociedad civil, un nuevo actor en el subsiguiente desarrollo del SID, conceptos tales como rendición de cuentas, auditoría social y el desarrollo de una cultura de medición en todos los estamentos de la sociedad se suman a los ya definidos usos del SID en su primera etapa de desarrollo. Así la Red deberá servir para promover el uso del SID y su perfeccionamiento y sostenibilidad asegurando respuesta a las necesidades de sus usuarios.

---

<sup>4</sup> Ver por ejemplo iniciativas de seguimiento y evaluación de la agenda social y de la Visión 2020

- Gabinete Social. 2002. **“Agenda Social 2000-2004: Consideraciones para una propuesta de indicadores de seguimiento.** Republica de Panamá
- Varela, Olmedo J. 2003. **Consideraciones Metodológicas para la Construcción del Visionómetro: un instrumento de seguimiento y evaluación de la Visión 2020.** Foro Panamá 2020/PNUD. Republica de Panamá.

## Representación Gráfica Simplificada de la Relación entre las Agendas de Gobierno, el Governómetro y el Visionómetro en la Lógica de Resultados de la Visión 2020<sup>5</sup>



De importancia en la conformación de la Red será la identificación de confluencia de intereses de los usuarios potenciales del SID y miembros de la Red. Por ejemplo, a partir del concepto “Desarrollo Humano Sostenible” se han propuesto en la República de Panamá metas de desarrollo a largo plazo cuyos logros dependerán en gran medida de las políticas y estrategias de desarrollo definidas por los gobiernos hasta el año 2020<sup>6</sup>. Instrumentos de seguimiento y evaluación de los avances del país hacia el logro de dichas metas y de la agenda de gobierno<sup>7</sup> cuyos principios y objetivos se espera sean en congruencia con dichas metas tendrán como insumo entre otros los indicadores cuantitativos contenidos en el SID (Ver Diagrama anterior).

Así el SID como insumo de dichos instrumentos y la Red como garante de las respuestas a las necesidades de la Sociedad Civil y de los Gobiernos en el ejercicio de medir el desarrollo, se convierten en instancias de confluencia de intereses de sectores claves del desarrollo nacional. Una unidad nacional para el desarrollo se cristaliza potencialmente en iniciativas como el SID y su Red cuya estrategia de desarrollo se presenta en este documento.

<sup>5</sup> Modificado después de: Varela, Olmedo J. 2003. **Consideraciones Metodológicas para la Construcción del Visionómetro: un instrumento de seguimiento y evaluación de la Visión 2020**. Foro Panamá 2020/PNUD. República de Panamá.

<sup>6</sup> PNUD. 1999. **Visión Nacional 2020: Repensando el País**. Panamá, República de Panamá.

<sup>7</sup> Iniciativas existentes de implementación de la Visión 2020 utilizan como base conceptual de sustento el “*desarrollo humano sostenible*” (Favor remitirse entre otros a MEF. 2000. “**Plan de Desarrollo Económico, Social y Financiero con Inversión de Capital Humano**”; Gobierno Nacional, 2000. “**Políticas y Estrategia de Desarrollo Social 2000-2004**”; Gabinete Social. 2002. “**Agenda Social 2000-2004: Consideraciones para una propuesta de indicadores de seguimiento**”).

Considerando la amplia gama de colaboradores y usuarios potenciales del SID y por lo tanto, de miembros potenciales de la Red, la lógica de alimentación y retroalimentación del sistema<sup>8</sup> sugiere un papel protagonista de los usuarios del SID en la Red. Dicho énfasis se sustenta en una lógica de alimentación y retroalimentación del sistema en donde todo usuario se convierte en colaborador potencial del sistema. Esto es mediante la esperada retroalimentación dada al sistema como resultado de su uso.

En un intento por simplificar la gama de usuarios potenciales del SID y las estrategias de difusión del mismo mediante la Red se han definido cuatro tipos de usuarios. El **Gobierno Nacional** incluyendo los gobiernos municipales, en particular los mandos ejecutivos de alto nivel decisorio así como los asesores y técnicos de las distintas instituciones del estado. La **sociedad civil** incluyendo, en particular las universidades y centros de investigación, los medios de comunicación, la empresa privada y sus distintos gremios representativos, las organizaciones no gubernamentales incluyendo aquellas de alcance nacional como lo son el Foro Panamá 2020<sup>9</sup>, la Asamblea de la Sociedad Civil y los Infoplaza a nivel de las comunidades.

A pesar de ser parte de la sociedad civil se han considerado separadamente los **estudiantes y profesores** a todos los niveles de la educación nacional ya que estos son considerados prioritarios en el desarrollo de condiciones académicas y de capital social críticos en el desarrollo una cultura generalizada de medición en la sociedad panameña. Finalmente los **Organismos Internacionales de Cooperación**. Como colaboradores y usuarios del SID, los organismos internacionales han demostrado un especial aprecio por los productos del SID así como la disposición de apoyo tanto en materia financiera como técnica. El SID constituye también un insumo para el seguimiento y evaluación de los acuerdos internacionales firmados por Panamá en las distintas cumbres internacionales (Ver abajo representación grafica simplificada de la gama de usuarios potenciales del SID).

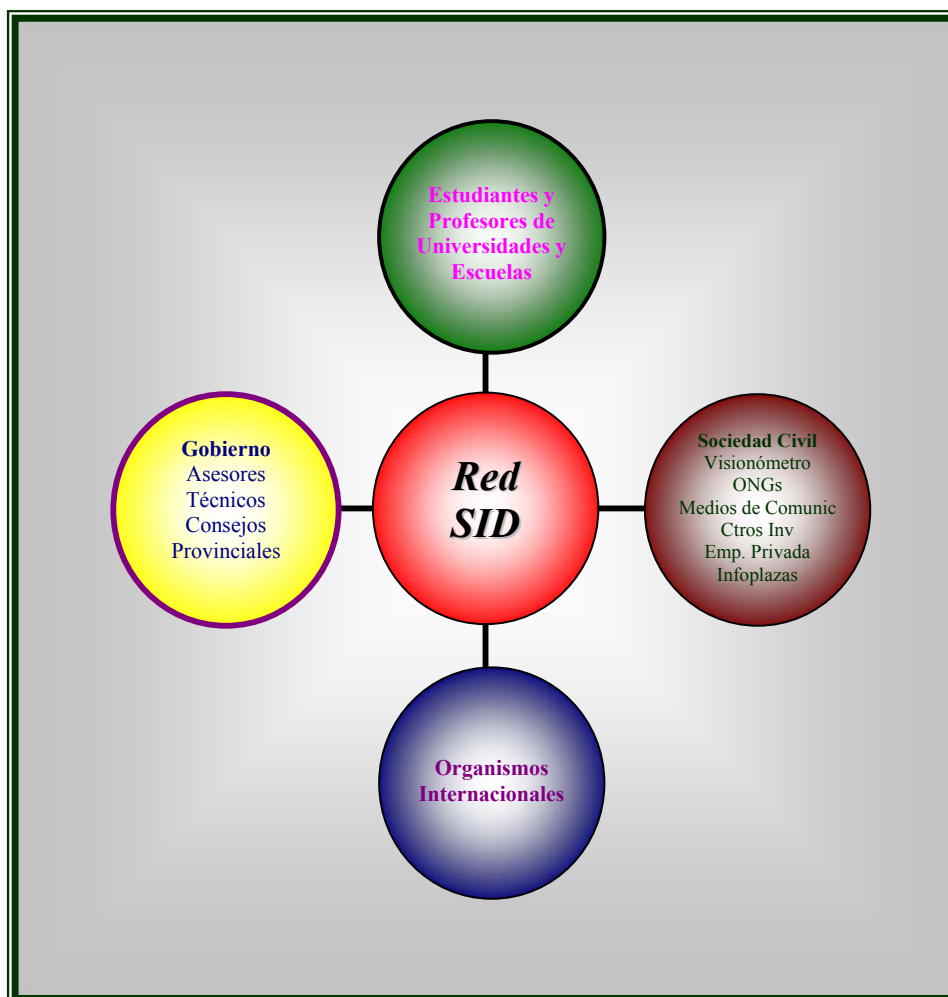
Considerando el papel dual predeterminado del usuario, la clasificación de algunos miembros de la Red como Colaboradores se justifica dada la presencia de colaboradores del sistema permanentemente activos tales como sus Grupos de Enlace y Equipos de Apoyo Técnico y Logístico, sistemas de indicadores especializados y sistemas de información especializados e integrados. Así en la definición de los actores claves de la Red se establece una asignación de papeles diferenciada y complementaria entre usuarios y colaboradores.

---

<sup>8</sup> Ver diagrama Pág. 9 en: Varela, Olmedo J. 2002. Procesos y Experiencias en la Creación del Sistema Integrado de Indicadores para el Desarrollo (SID): el camino recorrido y los desafíos para su sostenibilidad. Gabinete Social/Fondo de Población de las Naciones Unidas. Republica de Panamá.

<sup>9</sup> Incluye los partidos políticos, el gobierno y la sociedad civil organizados hacia el logro de metas definidas para el año 2020. Ver PNUD. 1999. **Visión Nacional 2020: Repensando el País**. Panamá, Republica de Panamá.

### Representación Grafica Simplificada de Red (Usuarios SID)



#### Colaboradores

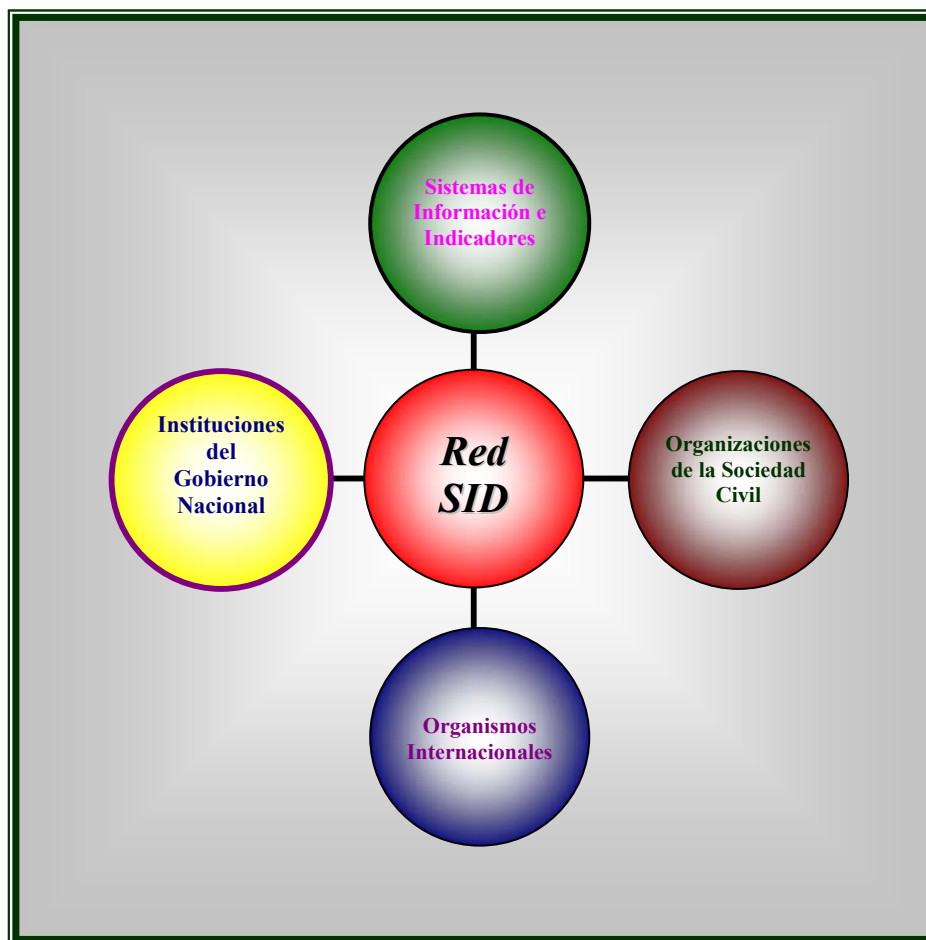
El SID como sistema integrador de los indicadores del desarrollo producidos en la nación depende de las capacidades de sus colaboradores para su fortalecimiento y sostenibilidad<sup>10</sup>. Sus colaboradores principales son las instituciones que los administran y suministran apoyo logístico y los sistemas de información<sup>11</sup> y de indicadores especializados<sup>12</sup> que generan los insumos necesarios para alimentar el SID.

<sup>10</sup> Ver representación grafica de relación entre el SID y los sistemas de información e indicadores en: Varela, Olmedo J. 2002. **Procesos y Experiencias en la Creación del Sistema Integrado de Indicadores para el Desarrollo (SID): el camino recorrido y los desafíos para su sostenibilidad**. Gabinete Social/Fondo de Población de las Naciones Unidas. Republica de Panamá. (Pág. 2.)

<sup>11</sup> Por ejemplo el esfuerzo de la Dirección de Estadística y Censo de la Contraloría General de la Republica por desarrollar **El Sistema Geo-estadístico Nacional**. El mismo se propone integrar en una sola plataforma los sistemas de información estadística y espacial existentes en la Republica de Panamá. (Dirección de Estadística y Censo de la Contraloría General de la Republica. 2002. **Sistema de Información Geo-estadístico de Panamá: bases para su desarrollo Versión 1.0**. Republica de Panamá.)

La búsqueda de una relación congruente entre las necesidades de los usuarios del SID y la capacidad del sistema y sus colaboradores para satisfacerlas será una de las funciones principales de la Red en los procesos de fortalecimiento y sostenibilidad del SID. El papel de nuevos actores en el desarrollo del SID incluyendo el resto de las instituciones del estado y de la sociedad civil tales como entidades académicas y de investigación y especialistas en distintas áreas del desarrollo con capacidades de producción e interpretación de indicadores será crítico en esta tarea.

*Representación Grafica Simplificada de Red  
(Colaboradores SID)*



Con el fin de determinar con mayor precisión las necesidades y capacidades de colaboración de dichos actores pertenecientes a la Red se presenta en el Anexo 1 formulario que será utilizado para el suministro de indicadores al SID. Los nuevos actores se comprometieron con realizar un diagnóstico al interno de sus instituciones que revelará:

---

<sup>12</sup> Por ejemplo el **Sistema de Indicadores de Vivienda, Desarrollo Urbano y Medio Ambiente de la República de Panamá** (MIVI-PNUD-HABITAT) y el **Sistema de Indicadores con Enfoque de Genero** (MINJUNFA-Comunidad Europea).

- Capacidades y limitaciones para el procesamiento de información y producción de indicadores (recursos humanos, equipos de cómputo, aplicaciones computacionales, acceso a Internet etc.).
- Planes de desarrollo de la institución y programas de cooperación e integración en materia de información e indicadores.
- Alcance y uso de información e indicadores producidos por la institución en los procesos de toma de decisiones del Estado y en la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas de desarrollo del País.

El formulario en anexo 1 constituye una versión modificada al utilizado por los Grupos de Enlace del SID durante su primera etapa de desarrollo. El mismo adhiere elementos tales como una justificación conceptual y metodológica o razonamiento que justifica la selección del indicador según tipo. Además incluye consideraciones sobre el uso potencial del indicador en el diseño, seguimiento y evaluación de las políticas de desarrollo y porqué se considera que el indicador es conceptual y metodológicamente válido y confiable para medir los progresos hacia el logro de determinada meta del desarrollo. También se incluye como opcional ofrecer un análisis de las virtudes y limitaciones del indicador y ejemplos de interpretación del mismo a la vez que, de existir, un relato de las proyecciones de mejoramiento del mismo (metodológico, cobertura geográfica etc.).

Como producto de visitas realizadas a un número selecto de instituciones que expresaron su interés en convertirse en nuevos actores del SID pertenecientes a instituciones del Estado y de la Sociedad Civil reveló potencial para agregar al SID nuevos ejes temáticos tales como Ciencia y Tecnología, Justicia y Criminalidad y Medio Ambiente. Las visitas sirvieron también para identificar colaboradores del SID para apoyo logístico (recursos para la realización de video conferencias y servicios Internet) y para la producción de indicadores especializados en las áreas de población y demografía. Los nuevos actores expresaron interés en la iniciativa de conformación de la Red.

### ***Estrategia de Sensibilización y Consenso***

Una lógica de resultados es presentada en la gráfica a continuación en donde se definen objetivos a alcanzar<sup>13</sup> y productos a elaborar<sup>14</sup> para que se den las condiciones necesarias que permitan la conformación<sup>15</sup> de la Red Nacional de Colaboradores y Usuarios del SID. La lógica de resultados se desarrolla sobre el entendido que dicha conformación deberá ser el resultado de un proceso consultivo y participativo en donde la sensibilización a los miembros potenciales sobre la necesidad de la red y el consenso sobre su estructura y funcionamiento son críticos para su formación y sostenibilidad.

El proceso de sensibilización<sup>16</sup> y consenso<sup>17</sup> sobre el alcance y objetivos de la red parte de una discusión entre sus miembros sobre el razonamiento que los motiva a formar

---

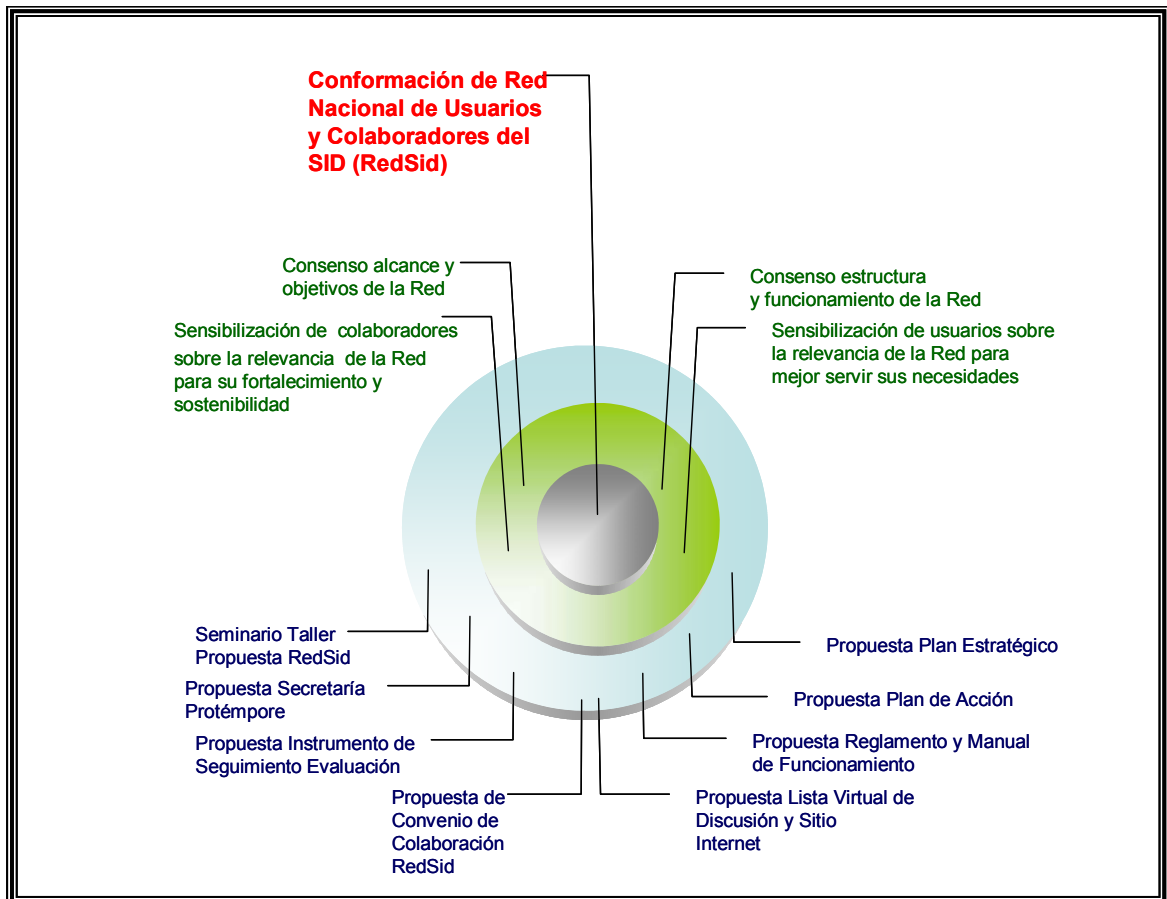
<sup>13</sup> Circulo concéntrico medio

<sup>14</sup> Circulo concéntrico periférico

<sup>15</sup> Circulo concéntrico central

<sup>16</sup> **Sensibilización** de colaboradores y usuarios sobre la relevancia de la red para mejorar la capacidad de respuesta del sistema a las necesidades de sus usuarios.

parte de la misma y que constituirá la sustentación de objetivos así como el alcance de la misma. Dicho alcance estará mediado por la búsqueda de un balance entre lo que se tiene, lo que se quiere y lo que, basados en un diagnóstico objetivo de necesidades y recursos, lo que se puede definir como alcances y objetivos de la red.



### ***Productos y Plan de Acción***

Como producto central para el logro de los objetivos que conduzcan a la conformación de la Red se sugiere la realización de dos **talleres** con participación de representantes definidos para su conformación. Previo a la realización del primer taller los participantes recibirán un módulo que contendrá entre otros versión resumida del presente documento y la agenda de trabajo del taller incluyendo guías de trabajo para el desarrollo de los productos que se espera sean elaborados y discutidos por los participantes en sus comisiones de trabajo y durante los talleres. Se sugiere la constitución de una comisión de trabajo con su respectivo responsable para el desarrollo de cada uno de los productos propuestos en la lógica de resultados de la Red.

<sup>17</sup> **Consenso** sobre objetivo (mejorar la capacidad de respuesta del sistema a las necesidades de sus usuarios) y estructura y funcionamiento de la red.

Para el éxito de los talleres será necesario una revisión y consenso respecto a las estrategias y plan de acción sugeridos en el presente documento, en especial la lógica de resultados presentada en el diagrama anterior. Por ello un sondeo para explorar los niveles de aceptación de la propuesta de estrategia y plan de acción elaborada es recomendable antes de convocar formalmente al primer taller.

#### *Seminario Taller Propuesta y Conformación de la Red.*

Comisiones de trabajo para cada uno de los productos sugeridos en el plan de acción serán conformadas durante el primer taller y las guías de trabajo discutidas entre sus participantes. En el segundo taller y luego de un trabajo organizado y de consenso por las comisiones correspondientes, las mismas presentarán las propuestas al pleno en el segundo taller. En este segundo taller se espera lograr la conformación de la Red.

El trabajo organizado de las comisiones facilitará los procesos de sensibilización y consenso con potencial de empoderar a sus miembros y lograr apropiación de los productos que darán fundamento y sostenibilidad a la red. Ello conllevará una participación activa de sus miembros en el desarrollo de sus bases conceptuales y operativas incluyendo un plan estratégico y plan de acción, reglamento y manual de funcionamiento, la conformación de una secretaria protémpore, convenio de colaboración entre sus miembros, instrumentos de seguimiento y evaluación, y una lista virtual de discusión y sitio Internet.

#### *Consideraciones para Propuesta de Reglamento y Manual de Funcionamiento*

Se recomienda el desarrollo por parte de la respectiva comisión de un reglamento y manual de funcionamiento de la Red. Con base a los antecedentes y descripción presentados en el presente documento incluyendo los criterios de membresía, los productos sugeridos y los papeles de sus distintos actores, la correspondiente comisión contará con las referencias conceptuales y metodológicas para la elaboración de dicho manual.

Se sugiere que para el desarrollo del mismo se utilicen manuales modelos de otras experiencias de constitución de redes enriquecidas por las experiencias de los miembros de la comisión en dichos procesos. La definición de una estructura organizacional y una definición y declaración de principios que sirvan de fundamento filosófico a la Red tales como que la Red se proponga ser sostenible, solidaria, igualitaria, concertadora, flexible, útil y autóctona es recomendable<sup>18</sup>.

#### *Consideraciones para Propuesta de Secretaría Protémpore*

Se propone que la secretaria protémpore sea rotativa anualmente entre el Gobierno y la Sociedad Civil y que se consideren las siguientes funciones y facultades aprobadas y en consulta con un comité Directivo de la Red que deberá estar conformado por representantes del Gobierno y de la Sociedad Civil:

---

<sup>18</sup> Ver modelo de manual de funcionamiento y definición de principios listados en: Escrich, Hazle. 2002. **Red Subregional de Seguimiento a la Cumbre Social. Manual de Funcionamiento.** DESA. La Habana, Cuba.

- Será responsable de la administración de la Red incluyendo entre otras funciones revisión periódica de su estrategia y plan de acción, y cumplimiento de los principios y reglamentos establecidos para su funcionamiento y administración y mantenimiento y actualización de lista virtual de discusión y sitio Internet.
- Tendrá funciones y facultades relacionadas con la obtención de recursos para el funcionamiento y fortalecimiento de la Red.
- Promoverá y facilitará el trabajo en equipo y coordinado de las distintas comisiones de trabajo de la Red
- Actuará como vocero de la Red previa consulta y aprobación de los responsables de las distintas comisiones.

#### *Consideraciones para Propuesta de Lista Virtual y Sitio Internet*

Se recomienda la constitución de una lista de dialogo virtual en donde los miembros de la Red se suscriben e intercambian experiencias y desarrollen diálogos sobre distintos aspectos relacionados con el funcionamiento de la Red y el uso y perfeccionamiento del SID. Ello incluye no solo aspectos operativos de funcionamiento de la Red y del SID, sino también diálogos sustantivos sobre temas relacionados con el desarrollo nacional y las distintas iniciativas de medición mediante el uso de indicadores.

Administrado por al Secretaria Protémpore con el apoyo de la correspondiente comisión, se sugiere que el sitio Internet de la Red se localice dentro del sitio ya existente del SID. Ello facilitará su acceso y la confluencia de intereses y recursos relacionados con el SID y su Red. El sitio Internet deberá informar permanentemente a los miembros de la Red de las distintas actividades relacionadas con la misma y ofrecerá informes de resultado de las revisiones periódicas de la estrategia y plan de acción de la Red.

El sitio Internet deberá también ofrecer mecanismos de inscripción a la Red y conexiones con otros sitios de interés tales como otras redes existentes en otros países o redes nacionales relacionadas con el movimiento de indicadores para el desarrollo. El diseño y publicación de boletines informativos de la Red que además puedan ser distribuidos en papel es también recomendable. Esto considerando en particular que muchos miembros de la Red no tendrán acceso a Internet.

#### *Consideraciones para Propuesta de Convenio de Colaboración*

Se recomienda el diseño de una propuesta de convenio de colaboración entre representantes del Gobierno Nacional y de la Sociedad Civil como parte del proceso de conformación de la Red. Un acuerdo formal de colaboración para la conformación y funcionamiento de la Red entre representantes del Gobierno Nacional tales como el Gabinete Social, de la Sociedad Civil, tales como el Foro Panamá 2020 y la Asamblea de la Sociedad Civil y representantes de los organismos internacionales de cooperación ofrecería las bases institucionales y compromisos de apoyo logístico incluyendo ayuda técnica para la conformación, funcionamiento y sostenibilidad de la Red.

De especial importancia es establecer en dichos convenios el entendido de que la Red deberá trascender fronteras políticas e institucionales hacia la conformación de una unidad nacional para el desarrollo en un intento por facilitar medición científica de su evolución. Los compromisos podrían estar basados en los principios y fundamentos filosóficos, conceptuales y metodológicos que sustentan el SID y su Red.

#### *Consideraciones para Propuesta de Instrumentos de Seguimiento y Evaluación*

A partir de la lógica de resultados sometida a la consideración de los interesados en el presente documento, se sugiere por parte de la comisión correspondiente el desarrollo de instrumentos de seguimiento y evaluación para el logro de las metas, objetivos y productos sugeridos en dicha lógica. El uso de indicadores y la definición de responsables para la ejecución del plan de acción propuesto son recomendables. Ello deberá además incluir un análisis de los supuestos y riesgos involucrados en la evaluación de dicha lógica y la definición de periodos de ejecución de acciones dentro de una planeación estratégica de resultados (Ver guía de seguimiento y evaluación en Anexo 3).

La guía enfatiza los conceptos formulados en la gestión por resultados que consiste de dos lógicas. Una lógica de resultados basada en la relación entre actividades, la generación de productos resultado de dichas actividades y el logro de objetivos y metas. Y una lógica de medición basada en indicadores objetivamente verificables que servirán para medir los avances hacia el logro de los resultados deseados. Así el taller (producto) requerirá de varias actividades para su realización. Del taller dependerá en gran medida facilitar los procesos de sensibilización y consenso (objetivos) necesarios para la conformación de la Red (Meta). Los miembros de las distintas comisiones (organizadas según los productos propuestos en la lógica de resultados) definirán las distintas actividades necesarias para generar los productos objeto de trabajo de dicha comisión, incluyendo responsables y fechas de cumplimiento como parte de una planeación estratégica de resultados detallada en la guía propuesta.

## **ANEXO 1**

**Sistema Integrado de Indicadores para el Desarrollo (SID)**  
**Inventario de Indicadores Disponibles(1)**

Área Temática \_\_\_\_\_  
 Tipo de Indicador(2) \_\_\_\_\_  
 Justificación del Indicador (3): \_\_\_\_\_  
 Guía de Interpretación del Indicador (4) \_\_\_\_\_  
 Institución \_\_\_\_\_  
 Coordinador Grupo de Enlace \_\_\_\_\_  
 Elaborado por:  
 Nombre \_\_\_\_\_  
 Cargo \_\_\_\_\_  
 Correo Electrónico \_\_\_\_\_  
 Teléfono \_\_\_\_\_  
 Fax \_\_\_\_\_

Indicador (5)	Definición del Indicador	Método de Cálculo	Proyecciones de Fuente de Mejoramiento(6)	Fuente de Información	Método de Recolección	Periodicidad de la Información	Nivel de desagregación	
							Grupos	Geográfica
1								
2								

(1) Favor suministrar información en formato .doc (MS Word). Las estadísticas preferiblemente en formatos .xls (MS Excel) o .dbf

(2) Tipo de Indicadores en orden de prioridad

1. Indicadores prioritarios
2. Indicadores de seguimiento a las políticas de desarrollo
3. Indicadores de seguimiento a cumbres internacionales
4. Otros indicadores disponibles

(3) Justificación conceptual y metodológica o razonamiento que justifica la selección del indicador como tipo 1, 2, 3 o 4.

Ejemplo 1: Porque el indicador seleccionado es considerado prioritario. Cual es el uso potencial del indicador en el diseño, seguimiento y evaluación de las políticas de desarrollo.

Ejemplo 2: Si el indicador es clasificado como tipo 2 o 3, porqué consideramos que el indicador es conceptual y metodológicamente valido y confiable para medir los progresos hacia el logro de determinada meta (Ej. plan nacional de desarrollo, agenda social, cumbres internacionales etc.) y para el diseño, seguimiento y evaluación de las políticas de desarrollo.

(4) **Opcional**: Virtudes y limitaciones del indicador y ejemplos de interpretación del mismo

(5) Todos los indicadores deben ofrecer estadísticas para por lo menos dos puntos en el tiempo. En aquellos casos en que el indicador está disponible para un solo punto en el tiempo pero existe relativa certeza de que se producirá en el futuro (Ejemplo: indicadores provenientes de las encuestas de niveles de vida) también serán incluidos en el SID.

(6) Por ejemplo: mejoras proyectadas de desagregación geográfica o por grupos, métodos de cálculo, periodicidad etc.

## **ANEXO 2**

## GUIA PARA EL PLAN DE TRABAJO

Fin/Meta  
Propósito/Objetivo

Producto Indicador	Actividad Indicador (Código de Persona Responsable) (fecha planificada) (fecha real)

## **PROGRESO REGISTRADO EN EL LOGRO DE LOS PRODUCTOS**

1. Exponga el progreso realizado hacia el logro del primer producto a partir de los indicadores objetivamente verificables para el producto establecidos en la guía para el plan de trabajo.
2. Exponga las limitaciones encontradas y los factores que facilitaron el logro del primer producto.
3. Exponga los medios de verificación
4. Exponga su experiencia en los usos de los **medios de verificación** utilizados
5. Exponga análisis del comportamiento de los **riesgos y supuestos** considerados en el proyecto

## **MEDIDAS DE GESTIÓN**

Relacione las principales medidas de gestión que deberán adoptarse durante la implementación del proyecto. Por ejemplo:

1. Visitas de seguimiento sobre el terreno
2. Misiones de apoyo técnico
3. Informes anuales del proyecto
4. Evaluaciones que abarcarán el proyecto (temáticas, de proyecto, de subprogramas)  
Auditorías