cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Por medio de la:
giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

OLACEFS
ORGANIZACIÓN LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES

GTOP
OBRAS PÚBLICAS

Auditoría Coordinada

Gobernanza de Fronteras

ANEXO: Guía Práctica de la Auditoría

Brasilia, 2020

TCU TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA UNIÓN

Contenido

3 INTRODUCCIÓN

4 MODELO TEÓRICO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GOBERNANZA DE LA POLÍTICA FRONTERIZA NACIONAL

6 POLÍTICA FRONTERIZA NACIONAL

14 MATRIZ DE PLANEACIÓN

15 CUESTIONARIO

22 CALENDARIZACIÓN DE ENTREVISTAS

24 PREPARACIÓN PARA LAS ENTREVISTAS

25 DINÁMICA DE LAS ENTREVISTAS

26 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

27 CONSIDERACIONES FINALES

29 APÉNDICE I - MATRIZ DE PLANEACIÓN

36 APÉNDICE II - MODELO DE OFICIO DE PROGRAMACIÓN

37 APÉNDICE III - CUESTIONARIO

50 APÉNDICE IV - MODELO DE ACTAS DE REUNIÓN

Introducción

El propósito de este documento es proporcionar un procedimiento estándar para uso del personal responsable de cada EFS que forme parte de la auditoría coordinada para la evaluación de la gobernanza de las políticas fronterizas nacionales de los países miembros de OLACEFS.

No es suficiente solo aplicar el cuestionario disponible, sino comprender todo el proceso para la construcción del índice de gobernanza de la política fronteriza nacional - iGPNFron de cada país, a fin de poder analizar cada aspecto involucrado, los hallazgos derivados del trabajo y las posibles propuestas para referencia de los gobiernos locales.

La atención efectiva a las explicaciones y el fiel cumplimiento de las directrices de esta Guía reducirán significativamente los riesgos de la auditoría, teniendo en cuenta las distintas posibilidades de interpretación y procedimientos de recolección de evidencia a utilizarse en caso de una simple aplicación de los cuestionarios, sin dejar de lado los efectos indeseables derivados de eventuales respuestas inadecuadas expresadas por funcionarios públicos autorizados para presentar las evidencias pertinentes.

4

Modelo Teórico para la Evaluación de la Gobernanza de la Política Fronteriza Nacional

En Brasil, la TCU evaluó la Gobernanza en Políticas Públicas aplicada a su banda fronteriza, utilizando su propio Manual de Referencia, desarrollado a partir de un modelo basado en estándares internacionales, en el que se proporcionan elementos de análisis de aspectos de la gobernanza de políticas públicas restringidos a evaluaciones cualitativas.

Se pretende utilizar la experiencia adquirida en esa auditoría, respaldada por el Manual mencionado, y la experiencia adquirida en el trabajo del TCU, en el que los parámetros de evaluación comparativa se determinaron mediante índices de gobernanza, para la evaluación cuantitativa de los componentes de gobernanza seleccionados para políticas públicas aplicadas en las fronteras de países latinoamericanos, cuyas Entidades Fiscalizadoras Superiores son parte de OLACEFS.

Delimitación del objeto a analizar

La frontera, a los efectos de este trabajo, está limitada al espacio territorial formado por los municipios (área urbana y rural) de los países vecinos situados a lo largo de la línea divisoria, dentro del cual se analiza el conjunto de acciones gubernamentales que conforman la política nacional dirigida a dicha región, basadas en los ejes de seguridad y desarrollo, con sus respectivos macroprocesos, en un entorno de integración entre naciones, como se ilustra a continuación:

Fuente: Elaboración propia del TCU.

Política Fronteriza Nacional

El eje "Seguridad" involucra los procesos de control fronterizo del flujo de mercancías y personas (aduanas, sanidad e inmigración) en los puestos oficiales (puertos fluviales, puestos de vigilancia, estaciones de aduanas), vigilancia (radar, satélite y patrullaje) por vía terrestre, aérea y fluvial) en caminos informales y otros accesos alternativos a otros países, así como prevención y control policiaco de crímenes transfronterizos en la región.

El eje "Desarrollo" abarca los macroprocesos para promover el crecimiento económico sostenible en la zona fronteriza a través de inversiones públicas en infraestructura, estrategias de atracción de inversiones para la región, otorgamiento de incentivos y beneficios fiscales, incluyendo mecanismos de financiación, con respecto al medio ambiente.

Se entiende que este conjunto de instrumentos gubernamentales es necesario para atender los problemas diagnosticados en las fronteras, a saber: bajas tasas de industrialización, informalidad de las empresas y las relaciones laborales, aislamiento caracterizado por bajas tasas de conectividad de los centros urbanos y la dificultad de acceso de la población en general a servicios públicos de calidad.

Vale la pena recordar que la zona fronteriza es uno de los principales reductos del crimen organizado, que se beneficia de la amplia intercomunicación de la red de carreteras y del intenso flujo de personas, vehículos y mercancías.

Esta condición aumenta las tasas de violencia y delincuencia en las ciudades fronterizas, donde las diferencias legales, jurisdiccionales y socioeconómicas entre países aumentan la rentabilidad de las actividades ilícitas, con repercusiones en todas las naciones, ya que las armas, las drogas y otros productos de proveniencia ilegal abastecen a las redes criminales en la mayoría de las ciudades de cada país.

A pesar de que los indicadores relacionados con la seguridad son los que más llaman la atención, con problemas que requieren prioridad para definir las intervenciones gubernamentales necesarias para esas regiones, se sabe que los efectos de la desarticulación de las políticas públicas aplicadas en ellas y la consecuente dispersión de recursos en las inversiones proyectos inconexos y fragmentados, con bajo impacto en el empleo y la generación de ingresos, son los que proporcionan un entorno favorable para la proliferación de actividades ilícitas.

Gobierno en políticas fronterizas

Según el Manual de Referencia del TCU, la gobernanza en políticas públicas se refiere a los arreglos institucionales (estructuras, procesos, mecanismos, principios, reglas, normas) que condicionan la forma en la que las políticas se formulan, implementan y evalúan, para el beneficio de la sociedad.

La evaluación de la gobernanza en las políticas públicas proporciona elementos que permiten diagnosticar la etapa de desarrollo en la que se encuentra el sistema de gobernanza.

Para el caso específico de la frontera, considerando el objeto de análisis ya delimitado, en términos de políticas públicas, se evaluarán cuatro aspectos de gobernanza que componen el modelo definido para el cálculo del índice de gobernanza de políticas de frontera nacional: institucionalización, coordinación, planeación y seguimiento.

El iGPNFron, Índice Nacional de Gobernanza de la Política Fronteriza, tiene como objetivo mostrar la capacidad de los gobiernos nacionales para planear, implementar y evaluar las políticas fronterizas nacionales.

Marco analítico del modelo de gobernanza en políticas fronterizas nacionales

Con la ayuda del Manual de Referencia del TCU, se seleccionaron los elementos cualitativos que se investigarán en las políticas nacionales de fronteras para cada uno de los componentes de gobernanza definidos, y que se detallan a continuación, como se ilustra en la siguiente figura:

Fuente: Elaboración propia del TCU.

Institucionalización

Para el primer componente, se incluyen algunas buenas prácticas de gobernanza en el Manual de Referencia del TCU, entre las que se destaca "la institucionalización formal de las políticas públicas mediante una norma jurídica apropiada (ley, decreto, resolución, etc.) emitida por un organismo dotado de legitimidad y competencia para hacerlo, a través de las que se rijan las acciones de los diversos órganos, instituciones y esferas de gobierno involucradas". (CALMON, 2013; FREITAS, 2005).

Siguiendo esta línea e incorporando otros elementos establecidos en ese documento guía, los ítems a ser evaluados son la formalización en el contenido prescriptivo de la intervención gubernamental y la definición del modelo de coordinación entre las organizaciones, las funciones de las partes interesadas y los objetivos destinados a resolver el problema identificado.

Estándar de los ítems de evaluación para las preguntas del componente "institucionalización"	
1	La acción conjunta del gobierno se define formalmente en la norma.
2	Los roles y responsabilidades de las partes interesadas están claramente definidos.
3	Los procesos de toma de decisiones de la acción conjunta están definidos.
4	Las directrices y los objetivos políticos de la acción gubernamental están definidos.
5	Se prevén formas de monitoreo de la acción conjunta.

Coordinación

Con respecto a la coordinación, debe tenerse en cuenta que lograr resultados requiere, cada vez más, que los gobiernos apoyen enfoques colaborativos para alcanzar las metas, evitando la fragmentación de la misión, la superposición de programas y la inconsistencia de la acción gubernamental en su conjunto.

En este aspecto se analiza cómo se dirigirá el esfuerzo cooperativo, así como la capacidad del líder para orientar a los miembros intragubernamentales hacia una dirección particular, con el fin de alcanzar una convergencia estructural.

También se miden los mecanismos de articulación, comunicación y colaboración que permiten alinear las estrategias y operaciones de las organizaciones involucradas para lograr un resultado común, considerando que el desarrollo de planes, rutinas de trabajo sincronizadas y mecanismos de control estandarizados, fortalecerían la interacción de los miembros de las instancias de coordinación.

También en esta dimensión, se debe evaluar si se identifican los recursos humanos, de tecnología de la información, físicos y financieros necesarios para iniciar y mantener el esfuerzo cooperativo, ya que las organizaciones tienen diferentes niveles de recursos y capacidades.

Estándar de los ítems de evaluación para las preguntas del componente "coordinación"	
1	Existen instancias de articulación para alinear las acciones de los actores involucrados.
2	Existe un modelo de actuación conjunta.
3	Existe designación de un líder que debe coordinar el esfuerzo de colaboración.
4	Se comparten recursos (financieros, humanos, materiales, sistemas, infraestructura, etc.) entre los actores involucrados.
5	Existen canales de comunicación para la acción conjunta.

Planeación

También de acuerdo con el Manual de Referencia del TCU, la política pública se guía por una formulación general que define su lógica de intervención y por planes que permiten que se implementen las acciones necesarias, definidos de acuerdo con las directrices, objetivos y metas propuestas.

En este tema se evalúa si las actividades necesarias y los recursos correspondientes para la implementación de la política se han planeado, de una manera lógicamente vinculada con los resultados (productos y efectos) que se pretende alcanzar.

Se debe considerar si las acciones del Estado hacen explícitas sus prioridades a fin de que los procesos de implementación y evaluación estén orientados adecuadamente y puedan rediseñarse si se requieren ajustes.

A nivel operativo, es necesario indicar los objetivos definidos, de acuerdo con el problema a atender, las formas de medir el progreso, los métodos de medición y la adopción de acciones correctivas.

En general, esto incluye la evaluación de elementos tales como cronogramas que secuencian y delimitan acciones a lo largo del tiempo, los responsables de los objetivos y la participación de los interesados en el proceso bajo revisión.

Estándar de los ítems de evaluación para las preguntas del componente "planeación"	
1	Los problemas que debe atender el macroproceso se han identificado con precisión.
2	La población-objetivo para este macroproceso se delimitó con precisión.
3	Los resultados proyectados por la acción conjunta del gobierno son suficientes para atender las causas de los problemas del macroproceso.
4	Los productos que se generarán en este macroproceso están claramente definidos para hacer viables los resultados proyectados.
5	Existen actividades claramente definidas en este macroproceso para generar los productos necesarios.

6	Se prevén fuentes específicas de fondos para la acción conjunta del gobierno en el macroproceso.
7	Los objetivos estratégicos de la acción individual y conjunta del gobierno están definidos.
8	Los indicadores de desempeño de la actuación gubernamental individual y conjunta están definidos.
9	Las metas de la acción individual y conjunta del gobierno están definidas.
10	Existen cronogramas que detallan los hitos y los plazos para la ejecución de las etapas de acción gubernamental individual y conjunta en el macroproceso.
11	Existe una definición precisa de las responsabilidades respecto a los productos y las acciones previstas para el macroproceso.
12	La elaboración de los planes contó con la participación de las partes interesadas en la acción gubernamental conjunta en el macroproceso.

Monitoreo

Una política pública debe disponer de procedimientos rutinarios para monitorear sus acciones, medir sus resultados y utilizarlos para promover mejoras.

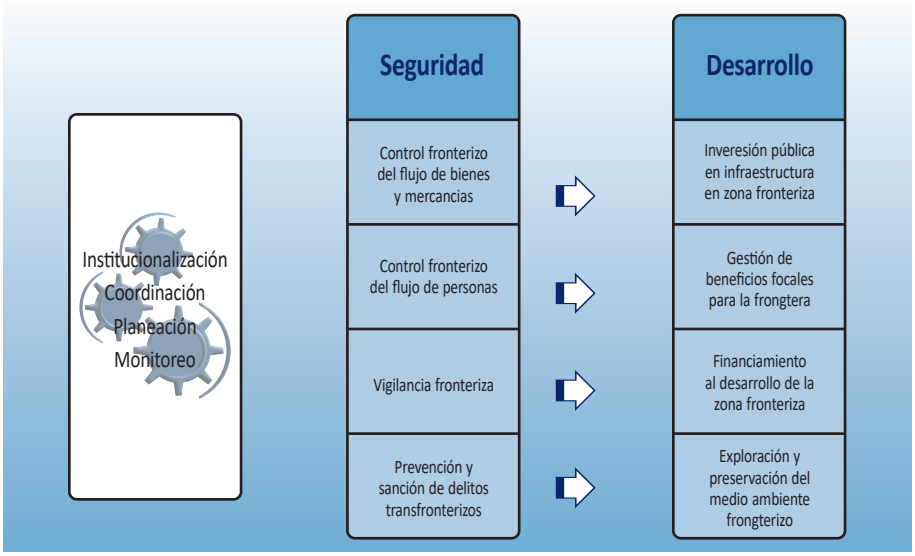
El progreso de las operaciones inherentes a la política pública debe ser monitoreado constantemente y sus resultados evaluados periódicamente, con miras a lograr los objetivos programados y mejorar el desempeño del gobierno.

En esta dimensión, se verifica en qué medida existe un sistema de monitoreo y evaluación del desempeño del Estado, que incluye procesos de trabajo, procedimientos, indicadores clave, disponibilidad de datos confiables y abiertos para la participación de los interesados y comunicación programada de los resultados alcanzados, a fin de promover la retroalimentación y mejoramiento de la política.

Estándar de los ítems de evaluación para las preguntas del componente “monitoreo”	
1	Existen procesos de trabajo definidos para monitorear y evaluar la acción individual y conjunta del gobierno en el macroproceso.
2	Los indicadores se utilizan para monitorear y evaluar la acción individual y conjunta del gobierno en el macroproceso.
3	Existe una comunicación regular sobre el progreso de los indicadores individuales y conjuntos con las partes interesadas clave en el macroproceso.
4	Los resultados de la supervisión de la acción individual y conjunta del gobierno en el macroproceso están disponibles como datos abiertos.
5	Los resultados de las evaluaciones de la acción individual y conjunta del gobierno se utilizan para promover mejoras en los macroprocesos.

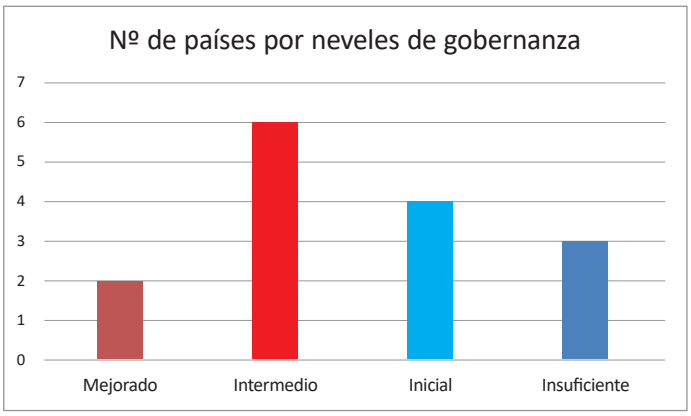
Método de calificación de la gobernanza

Con base en los elementos de investigación presentados, cada macroproceso de los dos ejes que sustentan la política de frontera nacional (seguridad y desarrollo) se someterá a la evaluación de los cuatro aspectos de gobernanza (institucionalización, coordinación, planeación y monitoreo), a través de un cuestionario, con criterios de valoración, y cuyas respuestas se tabularán de acuerdo con el Proceso Analítico de Jerarquía (AHP), para el cálculo del Índice Nacional de Gobierno de Política Fronteriza- iGPNFron, como se ilustra en la siguiente figura:



Presentaciones y correlaciones

Tomando como base la estratificación de los niveles de evaluación que se utilizarán en el cuestionario, los resultados se agruparán en cuatro niveles de mejora de la gobernanza de la política fronteriza nacional: (i) Mejorado (iGPNFron igual o superior a 75); (ii) Intermedio (iGPNFron menor que 75 e igual o mayor que 50); (iii) Inicial (iGPNFron menor que 50 y mayor o igual que 25); y (iv) Insuficiente (iGPNFron inferior a 25), como se ejemplifica a continuación:



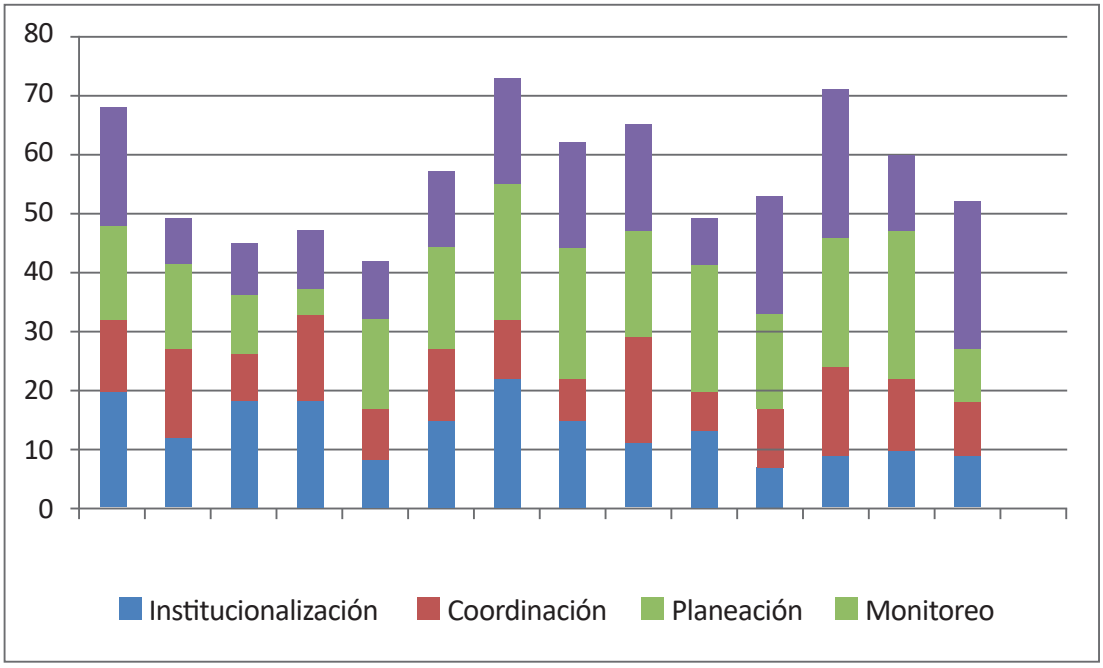
Por lo tanto, considerando las buenas prácticas internacionales contenidas en el Manual de Referencia del TCU en el nivel “Mejorado”, se clasifican los países que han implementado buenas y suficientes prácticas de gobernanza.

El nivel “Intermedio” comprende los países que han implementado prácticas de gobernanza que permiten concluir que los gobiernos nacionales conocen y buscan implementar continuamente buenas prácticas de gobernanza.

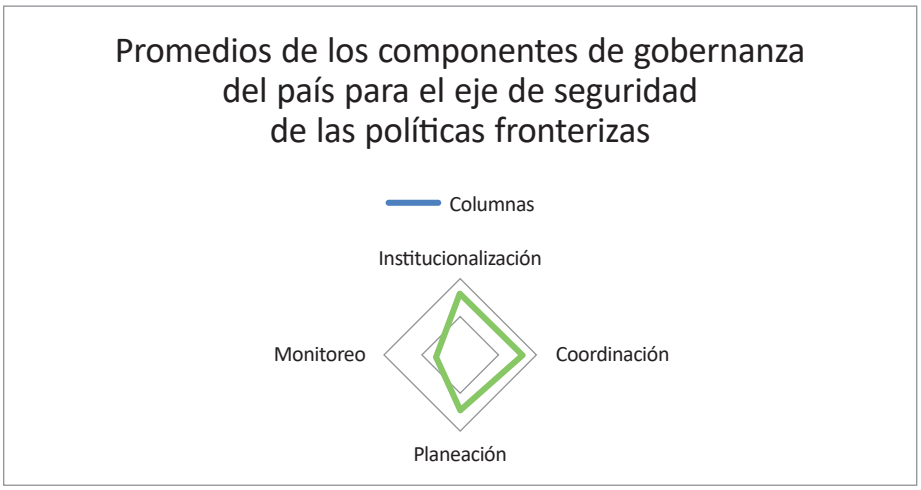
El nivel “Inicial” comprende países que han implementado prácticas de gobernanza que permiten concluir que los gobiernos nacionales buscan conocer e implementar prácticas que mejoren la gobernanza.

El nivel “Insuficiente” incluye países que no han adoptado prácticas suficientes que permitan concluir que existe un compromiso de los gobiernos nacionales para mejorar la gobernanza.

El resultado de iGPNFron, por país, se presentará, desglosado en sus cuatro aspectos de gobernanza, de la siguiente manera:



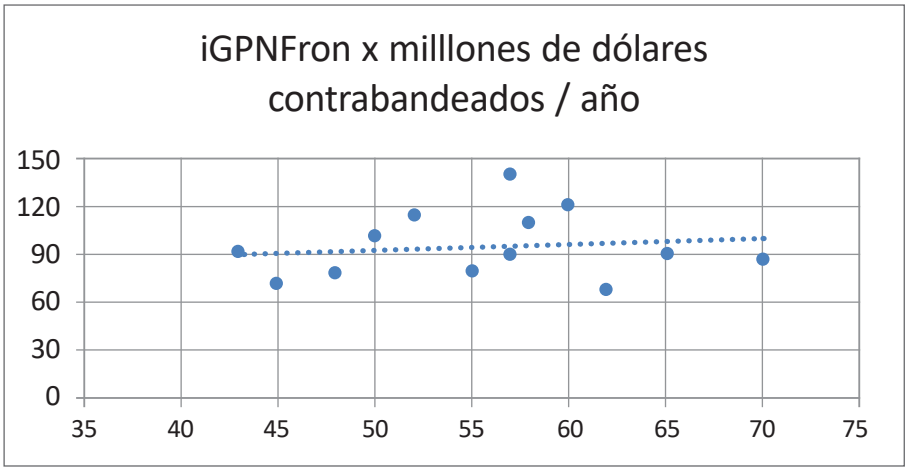
Los resultados también pueden presentarse mediante componentes de gobernanza aplicados para cada una de las dimensiones que conforman la política fronteriza nacional, como se ejemplifica a continuación:



Por el contrario, será también posible presentar los resultados por dimensiones que conforman la política de frontera nacional para cada uno de los componentes de gobernanza aplicados.

Finalmente, los resultados parciales de iGPNFron para cada una de las dimensiones que conforman la política fronteriza nacional pueden ser referenciados con datos estadísticos específicos de temas relacionados.

Así, por ejemplo, el iGPNFron parcial para la dimensión de seguridad pública podría compararse con las tasas de criminalidad (contrabando, tráfico de drogas, armas o personas, homicidios, etc.).



Matriz de Planeación

Se ha desarrollado una matriz de planeación estándar (Apéndice I) que servirá para todos los macroprocesos involucrados.

La idea es que sea utilizada para sistematizar la planeación, basada en las preguntas de auditoría elaboradas, con todos los procedimientos y técnicas necesarias para un pronunciamiento definitivo sobre el objeto de auditoría y su adherencia al criterio.

Lo más importante es correlacionar con la evidencia que se presentará, lo que servirá como base para el juicio profesional y la efectiva confirmación de las respuestas.

Cuestionario

El cuestionario, como ya se mostró, incluye preguntas estándar para cada macroproceso.

Es necesario comprender el significado real de los términos presentados para poder ser fiel a las directrices presentadas en este documento para los entrevistados, con el fin de reducir al máximo cualquier tipo de interpretación diferente; es aconsejable evaluar la comprensión de cada pregunta.

Las respuestas a los cuestionarios se clasificarán del 1 al 5, con 1 "totalmente en desacuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo". Así, la puntuación obtenida para cada subítem será la siguiente:

Respuesta	Puntaje equivalente
1	0
2	25%
3	50%
4	75%
5	100%

Por lo tanto, en este tema, buscamos proporcionar las explicaciones necesarias para cada pregunta con el objetivo de unificar las interpretaciones de los términos utilizados.

	Ejes	Macroprocesos
Política Nacional de Fronteras	Seguridad	Control fronterizo del flujo de bienes y mercancías (puestos oficiales)
		Control fronterizo del flujo de personas (puestos oficiales)
		Vigilancia de fronteras (caminos informales y otro acceso alternativo a otros países)
		Prevención y sanción de los delitos transfronterizos
	Desarrollo	Inversión pública en infraestructura en la región fronteriza
		Gestión de beneficios fiscales fronterizos
		Financiamiento para el desarrollo de la región fronteriza
		Explotación y preservación del medio ambiente fronterizo

Cuestionario estándar para todos los macroprocesos

Ítem: Eje
Subítem: Macroproceso

NXX.X.1 - Institucionalización: ¿En qué medida la política que guía la acción gubernamental en el Macroproceso de su país está institucionalizada formal y adecuadamente?

Comentarios: los encuestados no responderán a esta pregunta. Los puntos totales logrados después de la suma de las evaluaciones realizadas en las sub-preguntas de este ítem, descritas a continuación expresarán el valor que cuantifica la medida en la que la política guía la actuación gubernamental en el Macroproceso de su país, está formalizada e institucionalizada adecuadamente de acuerdo con las buenas prácticas internacionales.

1. **La acción conjunta del gobierno se define formalmente en**

   Comentarios: En este ítem preguntamos acerca de una regla que prevea la acción conjunta, independientemente de las atribuciones de cada organismo, es decir, si existe una regla (Ley, Decreto, Resolución, Instrucción Normativa, Ordenanza, etc.) que regula la acción integrada de las entidades involucradas (arreglo institucional definido), independientemente de otras normas que prevean el desempeño individual de dichas entidades.

2. **Los roles y responsabilidades de los interesados están claramente definidos**

   Comentarios: Esta pregunta tiene como objetivo verificar si los deberes y las atribuciones se establecieron formalmente, en función de los diferentes niveles de responsabilidades de los actores involucrados en el macroproceso.

3. **Los procesos de toma de decisiones de la acción conjunta están definidos**

   Comentarios: A este respecto, se desea saber si se define la forma en que se toman las decisiones respecto a la conducción de la acción gubernamental, si existe un proceso de toma de decisiones a seguir en cuanto al Macroproceso que se realiza de manera coordinada.

4. **Se definen las directrices y los objetivos políticos de la acción gubernamental**

   Comentarios: Se espera que, en este macroproceso, en el contexto de una política de frontera nacional, se hayan destacado los objetivos de la acción pública para resolver o minimizar la fuente o la causa de un problema o conjunto de problemas en particular. En este contexto, que también se hayan establecido las directrices para lograr los objetivos definidos. El término “políticos” se utiliza para aclarar la diferencia en los objetivos estratégicos, que están más relacionados con el componente de planeación.

5. **Existen formas de monitorear la acción conjunta**

   Comentarios: Esta pregunta busca determinar si las actividades continuas e integradas de monitoreo y evaluación están planeadas para medir continuamente, comparar los resultados obtenidos y los pronosticados, así como para tomar decisiones de acciones correctivas que reduzcan las fallas y aumenten la eficiencia.

NXX.X.2 - Coordinación: ¿En qué medida los actores involucrados en el Macroproceso de su país actúan de manera coordinada?

Comentarios: los encuestados no responderán a esta pregunta. Los puntos totales alcanzados después de la suma de las evaluaciones realizadas en las sub-preguntas de este ítem, descritas a continuación expresarán el valor que cuantifica la medida en la que los actores involucrados en el Macroproceso del país actúan de manera coordinada, de acuerdo con las buenas prácticas internacionales.

1. **Existen instancias de articulación para alinear las acciones de los actores involucrados**

   Comentarios: En este sentido, se trata de determinar la existencia institucionalizada de foros específicos para la articulación de los actores involucrados en la búsqueda de soluciones conjuntas para alcanzar los objetivos establecidos. Tales instancias pueden establecer reglas respecto a incentivos y los (contrapartidas, prohibiciones, restricciones o incluso sanciones) necesarios para que los actores cooperen plenamente.

2. **Existe un modelo de actuación conjunta**

   Comentarios: En este ítem, el modelo de actuación conjunta son los arreglos institucionales para la implementación. Significa expresar cómo las organizaciones involucradas actúan juntas en las fases de planeación, ejecución y evaluación de la política en el macroproceso, incluidas las reglas que definen el orden de precedencia para las actividades y las formas de interdependencia entre los actores. Los arreglos de implementación institucional se refieren a la combinación de reglas, mecanismos y procesos en los que se basa la política para garantizar los insumos necesarios y propiciar la interacción coordinada de los actores involucrados.

3. **Existe la designación de líder que debe coordinar el esfuerzo de colaboración**

   Comentarios: En este sentido, se verifica si se ha definido el liderazgo que coordinará los arreglos institucionales formados para la implementación de acciones gubernamentales, independientemente de los criterios utilizados para la elegibilidad.

4. **Se comparten recursos (financieros, humanos, materiales, sistemas, infraestructura, etc.) entre los actores involucrados**

   Comentarios: Si existe un acuerdo institucional definido, entonces se puede inferir que, para actuar de manera coordinada, es deseable compartir sistemas financieros,

humanos, materiales, de equipos y de información, para atender las necesidades de los actores y optimizar los resultados a lograrse de forma integrada.

5. **Existen canales de comunicación para la acción conjunta**

   Comentarios: Se espera que existan canales de comunicación entre los involucrados para racionalizar el flujo de información, apoyo permanente a los líderes, escala de riesgos y problemas, informe de indicadores y toma de decisiones.

NXX.X.3 - Planeación: la medida en que las acciones del gobierno en el Macroproceso de su país se guían por una lógica de intervención y planes estratégicos y operativos, de acuerdo con las buenas prácticas internacionales.

Comentarios: los encuestados no responderán a esta pregunta. Los puntos totales alcanzados después de la suma de las evaluaciones realizadas en las sub-preguntas de este ítem, descritas a continuación expresarán el valor que cuantifica la medida en la que las acciones del gobierno en el Macroproceso de su país se guían por una lógica de intervención y planes estratégicos y operativos alineados, como buena práctica internacional.

1. **Los problemas que debe atender el Macroproceso se han identificado con precisión**

   Comentarios: A este respecto, se verifica si el problema o el conjunto de problemas han sido identificados de manera clara y objetiva, es decir, lo que se pretende contrarrestar mediante la intervención definida por el Macroproceso.

2. **La población-objetivo de este Macroproceso fue delimitada con precisión**

   Comentarios: en esta pregunta buscamos identificar si la población-objetivo ha sido delimitada, es decir, a quién se debe dirigir la política en el Macroproceso involucrado para que los efectos del problema diagnosticado tengan una acción más directa e inmediata.

3. **Los resultados proyectados por la acción conjunta del gobierno son suficientes para atender las causas de los problemas de este Macroproceso**

   Comentarios: Los resultados de una política corresponden a los cambios observados durante el período definido como resultado de la intervención realizada. Los resultados deben ser observables y medibles porque son los efectos directos de la intervención en favor de los beneficiarios. Los resultados esperados, así como los objetivos previstos en el diseño de la política, representan referencias iniciales, que deben medirse durante y después del proceso de implementación de la acción pública, lo que incide en los instrumentos disponibles utilizados. La definición de resultados preliminares es esencial para evaluar la eficacia, eficiencia y efectividad de la política.

4. **Los productos que se generarán en este Macroproceso están claramente definidos para hacer viables los resultados proyectados**

   Comentarios: Se denomina productos *(outcomes)* a los frutos directos y cuantificables de las actividades de la política, entregados de forma inmediata, para llevar a cabo sus actividades. Estos incluyen, por ejemplo, la cantidad de beneficiarios atendidos, la cantidad de horas que dura una intervención, la cantidad de empleados capacitados, la cantidad de beneficios entregados, entre otros. Como regla general, cada actividad debe contribuir al menos a un producto. Por lo tanto, se busca verificar si los gerentes entienden que existe coherencia entre los productos diseñados y los resultados proyectados por el Macroproceso.

5. **Existen actividades claramente definidas en este Macroproceso para generar los productos necesarios**

   Comentarios: Las actividades son las acciones y servicios realizados dentro del alcance de la política. Dichas actividades pueden y deben diseñarse en forma de procesos, es decir, actividades encadenadas paso a paso. Cada actividad debe corresponder a los insumos necesarios para su realización. Ejemplos: capacitación de empleados, tareas de gestión, provisión de instalaciones, etc.

6. **Se prevén fuentes específicas de fondos para la acción conjunta del gobierno en este Macroproceso**

   Comentarios: Las fuentes de recursos se refieren a mecanismos para permitir la acción del gobierno, como programas, fondos, planes y formas de financiamiento.

7. **Los objetivos estratégicos de la acción individual y conjunta del gobierno están definidos**

   Comentarios: En este punto se buscan los objetivos estratégicos definidos en el plan estratégico general formulados conjuntamente por los órganos que forman parte del acuerdo institucional establecido para actuar en el Macroproceso, así como los objetivos estratégicos respectivos de cada uno de los actores involucrados que concurren en la ejecución del plan estratégico general del Macroproceso.

8. **Los indicadores de desempeño de la acción gubernamental individual y conjunta están definidos**

   Comentarios: Los indicadores de desempeño son datos que permiten desde el seguimiento del progreso hasta la medición del cumplimiento de los objetivos de la política. En este sentido, también se buscan los indicadores relacionados con los objetivos estratégicos definidos en el plan estratégico general formulado conjuntamente por los órganos que integran el acuerdo institucional establecido para actuar en el Macroproceso, así como los respectivos indicadores relacionados con los objetivos estratégicos de cada uno de los actores involucrados que concurren en la implementación del plan estratégico general para el macroproceso.

9. **Los objetivos de la acción individual y conjunta del gobierno están definidos**

   Comentarios: Se espera que se establezcan metas en la entrega de los productos o beneficios en un horizonte temporal, con el fin de lograr los objetivos previstos. En este sentido, también se buscan metas definidas en un plan estratégico general formulado conjuntamente por los organismos que integran el acuerdo institucional establecido para actuar en el Macroproceso, así como los objetivos respectivos de cada uno de los actores involucrados que contribuyen a la ejecución del plan estratégico general del Macroproceso.

10. **Existen cronogramas que detallan los hitos y plazos para la ejecución de las etapas de actuación gubernamental individual y conjunto en este Macroproceso**

    Comentarios: Este apartado se refiere a la planeación operativa, tanto individual como conjunta, que presenta los detalles de las etapas a seguir en un horizonte temporal definido.

11. **Existe una definición precisa de las responsabilidades respecto a las acciones y productos previstos para este Macroproceso**

    Comentarios: Con respecto al plan operativo, se busca información que muestre el conjunto articulado de tareas, con especificaciones del producto y la división de responsabilidades dentro del contexto del Macroproceso.

12. **La preparación de los planes implicó la participación de las partes interesadas en la acción gubernamental conjunta en este Macroproceso**

    Comentarios: La confianza y el apoyo son base del logro del objetivo previsto y deben construirse con todas las partes interesadas que, de alguna manera, puedan afectar el impacto de la política. Por lo tanto, este ítem busca verificar el nivel de participación de los posibles interesados en el proceso de planeación del Macroproceso.

NXX.X.4 - Monitoreo: ¿En qué medida el sistema de monitoreo de acciones gubernamentales en el Macroproceso de su país está estructurado adecuadamente de acuerdo con las buenas prácticas internacionales?

Comentarios: los encuestados no responderán a esta pregunta. Los puntos totales alcanzados después de la suma de las evaluaciones realizadas en las sub-preguntas de este ítem, descritas a continuación expresarán el valor que cuantifica la medida en la que el sistema de monitoreo de acciones gubernamentales en el Macroproceso de su país está estructurado adecuadamente de acuerdo con las buenas prácticas internacionales.

1. **Existen procesos de trabajo definidos para monitorear y evaluar el desempeño del gobierno**

   Comentarios: El objetivo es verificar si existe una definición de un conjunto estructurado de actividades secuenciales para monitorear y evaluar el desempeño del gobierno en

el Macroproceso. Monitoreo significa el examen continuo de los procesos, productos, resultados e impactos de las acciones tomadas. La evaluación implica juicio, asignación de valor y medición de políticas para mejorar los procesos de toma de decisiones y ajustar las líneas de intervención.

2. **Los indicadores se utilizan para monitorear y evaluar la actuación gubernamental individual y conjunta**

   Comentarios: Con base en los indicadores de desempeño definidos en la planeación estratégica, se busca verificar el uso efectivo de estos instrumentos en el proceso de monitoreo y medición de los resultados periódicos de la política en el Macroproceso correspondiente, tanto aquellos de carácter general que miden el progreso logrado del trabajo conjunto, como los de naturaleza individual que contribuyen al logro de objetivos comunes.

3. **Existe una comunicación periódica sobre el progreso de los indicadores a las partes interesadas clave**

   Comentarios: Si existe un trabajo coordinado, se espera que existan medios de comunicación en el ámbito interno, a intervalos definidos, que mantengan actualizada la información entre las partes interesadas para garantizar que se cumplan los objetivos y se realicen los ajustes que sean oportunos.

4. **Los resultados del monitoreo están disponibles como datos abiertos**

   Comentarios: Tanto los beneficiarios directos como la sociedad en general deben tener acceso a los resultados alcanzados, de manera transparente, tanto a través de canales oficiales (diario oficial, sitios de Internet del ministerio, eventos de divulgación) como a través de los medios de comunicación, para propiciar el ejercicio del control social.

5. **Los resultados de las evaluaciones se utilizan para promover mejoras en las acciones gubernamentales**

   Comentarios: No es suficiente disponer de resultados positivos para presentar el progreso de las acciones gubernamentales, sino demostrar el uso efectivo de esos resultados que sirven de base para promover la mejora de la intervención, dentro del ciclo racional de la política aplicada en cada Macroproceso considerado.

Calendarización de Entrevistas

Antes de programar con suficiente antelación entrevistas con los agentes gubernamentales responsables, es necesario definir con la mayor precisión posible los organismos / departamentos responsables de gestionar los Macroprocesos.

Por lo tanto, además de consultar las competencias y atribuciones de cada órgano / departamento, es necesario establecer contactos previos con los agentes responsables de las confirmaciones, momento en el que se recomienda disponer de los registros adecuados de los contactos para el envío de las solicitudes de reunión (Apéndice II).

Vale la pena señalar que, dado que se trata de una auditoría para evaluar la gobernanza, se deben enfocar los agentes del gobierno que ocupan puestos de alta gerencia en cada organismo involucrado, sin descartar obviamente la presencia de representantes del llamado Centro de Gobierno, responsable de las directrices interministeriales.

A modo de ejemplo, mostramos a continuación cómo se formarán los Grupos Focales en Brasil, de acuerdo con la estructura organizacional administrativa gubernamental actual:

	Eje	Macroproceso	Temas involucrados	Grupos focales
Política Nacional de Fronteras	**Seguridad**	Control fronterizo del flujo de bienes y mercancías (puestos oficiales)	Control Aduanero, Sanitario y Fitozoosanitario	IRS, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Agencia de Vigilancia Sanitaria
		Control fronterizo del flujo de personas (puestos oficiales)	Control de inmigración	Policía Federal y Ministerio de Relaciones Exteriores
		Vigilancia de fronteras (caminos informales y otros accesos alternativos a otros países)	Vigilancia por radar, satélite y patrullaje terrestre, aéreo y fluvial	Grupo del Comité Ejecutivo del Programa Integrado de Protección Fronteriza (Fuerzas Armadas, Policía Federal, Policía Federal de Carreteras, IRS, Secretaría Nacional de Seguridad de Seguridad Pública y Agencia de Inteligencia de Brasil)
		Prevención y sanción de delitos transfronterizos	Actividad policiaca centrada en el combate al narcotráfico, tráfico de armas y personas, contrabando, lavado de dinero, evasión fiscal, fuga de divisas y otros delitos transfronterizos	Grupo del Comité Ejecutivo del Programa Integrado de Protección Fronteriza (Fuerzas Armadas, Policía Federal, Policía Federal de Carreteras, IRS, Secretaría de Seguridad Nacional y Agencia de Inteligencia de Brasil)

	Eje	Macroproceso	Temas involucrados	Grupos focales
Política Nacional de Fronteras	**Desarrollo**	Inversión pública en infraestructura en la región fronteriza	Planeación e implementación de acciones específicas de infraestructura para la región fronteriza (Transporte, Educación, Salud y otras destinadas al desarrollo de las ciudades), con recursos propios consignados en el presupuesto general del país	Casa Civil, MPOG (Secretaría de Desarrollo de Infraestructura - SDI), Ministerios de Ciudades, Transporte, Salud y Educación
		Gestión de beneficios fiscales fronterizos	Planeación y concesión de incentivos para el crecimiento económico (ventajas y exenciones fiscales, exenciones tributarias y otros beneficios para atracción de la inversión)	Casa Civil, Ministerio de Finanzas - MF (Secretaría de Monitoreo Fiscal, de Energía y Lotería- Sefel, Secretaría del Tesoro Nacional- STN y Secretaría de Ingresos Federales de Brasil- RFB) ; Ministerio de Planeación, Desarrollo y Gestión (Secretaría de Planeación y Asuntos Económicos (SEPLAN) y Secretaría de Desarrollo de Infraestructura (SDI) ; Ministerio de Integración Nacional- MI (Secretaría de Desarrollo Regional, Coordinación del Comité de Desarrollo e Integración Fronteriza- CDIF) y Secretaría de Fondos Regionales e Incentivos Fiscales), además de las Superintendencias Regionales SUDENE y SUDAM.
		Financiamiento para el desarrollo de la región fronteriza	Planeación e implementación de mecanismos de financiamiento que induzcan el desarrollo económico y social de la región fronteriza	Casa Civil, Ministerio de Planeación, Desarrollo y Gestión (Secretaría de Planeación y Asuntos Económicos (SEPLAN) y Secretaría de Desarrollo de Infraestructura (SDI); Ministerio de Integración Nacional- MI (Secretaría de Desarrollo Regional, Coordinación de la Comisión de Desarrollo e Integración) CDIF y Secretaría de Fondos Regionales e Incentivos Fiscales), además de las Superintendencias Regionales SUDENE y SUDAM
		Explotación y preservación del medio ambiente fronterizo	Actividades de control de recursos naturales de la región fronteriza.	Ministerio del Medio Ambiente, Instituto Brasileño de Medio Ambiente y Recursos Naturales Renovables- IBAMA; Policía Federal

Preparación para las Entrevistas

Para prepararse para las entrevistas, es necesario, en primer lugar, elaborar las cartas para formalizar la solicitud de su programación (modelo adjunto), incluyendo breves explicaciones sobre el trabajo que se está desarrollando, la importancia de hacer esfuerzos para satisfacer adecuadamente las demandas de la EFS, la necesidad de proporcionar una sala con el equipo necesario para realizar la entrevista, para recibir el número de auditores de los equipos de la EFS, así como de los agentes gubernamentales de las agencias / departamentos involucrados facultados a responder las preguntas a nombre de sus agencias / departamentos respectivos, así como para proporcionar la evidencia que respalde sus respuestas.

Anexo al Oficio, se debe remitir el cuestionario (ver Anexo III) que se aplicará para que los agentes pueden conocer, preparar e identificar las respectivas evidencias que serán aportadas el día de la reunión, dejando aquellas en las que tengan dudas para ser enviadas después del día de la reunión, con base en los acuerdos con el propio equipo de EFS.

El equipo también debe capacitarse para hacer una presentación inicial en cada entrevista para comprender el trabajo desarrollado por los participantes, de acuerdo con el modelo adjunto.

Cada miembro del equipo deberá tener clara su función para el día de la entrevista (quién coordina, quién pregunta, quién escribe, quién levanta las actas, quién facilita el trabajo, etc.), para mostrar organización, sincronización, soporte técnico y acelerar el proceso de toma de decisiones del equipo, cuando esto sea necesario.

Dinámica de las Entrevistas

En el día programado, el equipo irá a la sala disponible, pudiendo también estar situada en la sede de la EFS, con la antelación necesaria para la organización de equipos y materiales, a fin de comenzar el trabajo a la hora programada.

Es preciso recordar que estamos retirando a los encuestados de sus agendas de trabajo, por lo que es necesario esforzarse para lograr la mayor organización y eficiencia en el desarrollo de entrevistas, con miras a reducir el tiempo utilizado tanto como sea posible.

Es importante llevar, además del Oficio de presentación para obtener el "recibido" de cada uno de los responsables, la lista de asistencia con nombre, función, agencia / departamento que representa y espacio para la firma.

Además, se debe informar a todos que se preparará un Acta (Apéndice IV), que se imprimirá y firmará por todos al final de la reunión, que consignará los hechos más relevantes que se registren, especialmente sobre cualquier evidencia que se remita en plazos acordados en el momento.

Como ya se definió en la preparación de las entrevistas, se comienza con una breve presentación, brindando la oportunidad para hacer preguntas y aclaraciones pertinentes.

Posteriormente, se aplica el cuestionario, registrando las respuestas, verificando su comprensión y recibiendo la evidencia aportada o acordando su entrega posterior, en los casos en que los encuestados afirmen poseerlas.

Es probable que el juicio de valor sobre el contenido de la evidencia no se pueda hacer el día de la reunión, de lo contrario, se extendería el tiempo disponible más allá del previsto. Este trabajo debe hacerse con el debido tiempo y atención por parte del equipo, utilizando su criterio profesional en el momento adecuado después de la reunión, sin olvidar las justificaciones del equipo sobre las razones para no reconocer total o parcialmente la evidencia presentada en términos de legitimidad, contenido, idoneidad y / o propósito.

Se recomienda, por lo tanto, dejar claro a los participantes que el examen de la evidencia presentada en su oportunidad, así como la remitida después de la reunión, se realizará en una fecha posterior, y que se les proporcionará información de manera transparente, sobre las respuestas registradas por el equipo, siendo ofrecida, inclusive, la oportunidad para la presentación de consideraciones de los gerentes sobre las decisiones del equipo, que podrá revisar su posición.

Después de la aplicación del cuestionario, las actas se leerán a los participantes, se pondrá a disposición el documento para las firmas y se realizarán los agradecimientos finales del equipo.

Aplicación del Cuestionario

Se debe advertir a los encuestados que las respuestas deben retratar la realidad vivida en la conducción de la política en cada macroproceso involucrado; es aconsejable evitar transmitir escenarios que puedan recibir evaluaciones negativas, dado que la idea de este documento es diagnosticar problemas de gobernanza estructural, a fin de permitir la mejora necesaria de las políticas aplicadas, lo que constituye el objetivo principal del órgano de control.

Para cada ítem, el miembro responsable del equipo debe explicar brevemente los términos que se preguntan, verificar su comprensión, dando ejemplos de posibles evidencias que corroboren una respuesta positiva.

A menudo surgen dudas o problemas de interpretación, por lo que es aconsejable pasar a la siguiente pregunta solo después de que haber agotado todas las dudas.

También es normal recibir respuestas divergentes entre los agentes gubernamentales involucrados, lo que, en sí mismo, muestra problemas de coordinación.

En esos momentos, el equipo debe actuar como facilitador y conducir los casos con equilibrio y serenidad, evitando discusiones innecesarias.

Consideraciones Finales

Los equipos participantes deben remitir al TCU los resultados de las auditorías, conteniendo al menos los siguientes documentos: cuestionario completado, hoja de cálculo Excel con el índice de gobernanza completo (presentado como documento de trabajo) y las evidencias presentadas por las partes. Todo el material puede enviarse por correo electrónico.

No está de más recordar la necesidad de respaldar los informes de los entrevistados en documentos oficiales, como un requisito para validar con evidencias los resultados de la auditoría. Por lo tanto, se solicita que se pida a los entrevistados documentos capaces de probar las respuestas dadas en las entrevistas.

Finalmente, es importante resaltar la naturaleza prospectiva de esta auditoría. La evaluación prevista con este trabajo es cuantitativa, con el objetivo de obtener, al final del índice, un indicador de la madurez de la gobernanza del gobierno respectivo. Con base en la información obtenida, será posible realizar otro trabajo, de mayor profundidad y detalle, de acuerdo con los temas y la información que cada equipo de auditoría considere relevante.

APENDICES

Apendice I - Matriz de Planeación

INSTITUCIONALIZACIÓN

Pregunta de auditoría: ¿En qué medida la política que guía la acción gubernamental en el <MACROPROCESO> de su país está formalmente y debidamente institucionalizada, de acuerdo con las buenas prácticas contenidas en el Marco de TCU para evaluar la gobernanza de políticas públicas?

Información requerida	Fuentes de información	Criterios (¿con qué comparar?)	Procedimiento detallado (qué técnicas, con quién, cómo, dónde, análisis)	Limitaciones	¿Qué evidencia se obtendrá?	Lo que el análisis permitirá decir
1. Normas emitidas por el Legislativo y/o el Ejecutivo que rigen temas específicos para la actuación gubernamental en el macroproceso.	1. Portales electrónicos del gobierno (central y sus agencias constituyentes) y agentes que representan a los organismos involucrados en el macroproceso.	1. Manual de Referencia del TCU (subítem 3.1.1): buenas prácticas en materia de institucionalización.	1.Aplicar un cuestionario y, en caso de una respuesta positiva al ítem solicitado, buscar en los portales electrónicos del gobierno y/o solicitar al organismo del gobierno central o al organismo que participa en las acciones del gobierno en el macroproceso, las reglas: 1.1. Específicas que contengan las atribuciones individuales de los órganos y las que contienen sus funciones para actuaciones conjuntas. 1.2. Que dispongan sobre las responsabilidades y roles de los interesados. 1.3. Que definan los procesos de toma de decisiones de la actuación conjunta. 1.4. Que establezcan un foro para resolver conflictos de competencia entre las organizaciones involucradas. 1.5. Que contengan las directrices y objetivos políticos de la actuación gubernamental. 1.6. Que prevean formas de monitorear la actuación conjunta.	1. Dado que las respuestas a los cuestionarios representan la opinión de los gerentes, los resultados pueden no corresponder a la verdad completa de los hechos existentes, situación que puede ser compensada a través de las entrevistas de los auditores a estos mismos gerentes para obtener las evidencias y las comprobaciones de sus respuestas.	1.1. Leyes y/o decretos, instrucciones normativas o normas similares que especifiquen la actuación conjunta en el macroproceso. 1.2. Normas que contengan el rol de los órganos involucrados en actividades de macroprocesos, con sus respectivas responsabilidades y papeles. 1.3. Normas que contengan las formas en que se toman las decisiones con respecto a la conducta de la actuación gubernamental relacionada con el macroproceso. 1.4. Normas que definen los objetivos (lo que se pretende lograr para la transformación de una realidad preestablecida) y directrices (los caminos que deben seguirse para alcanzar los objetivos deseados) de la actuación gubernamental relacionada con el macroproceso. 1.5. Normas que prevean las formas en que las acciones conjuntas serán monitoreadas dentro del macroproceso.	1.1. Si la actuación gubernamental conjunta está formalmente definida en la norma. 1.2. Si los roles y responsabilidades de los interesados están claramente definidos. 1.3. Si los procesos de toma de decisiones de la actuación conjunta están definidos. 1.4. Si las directrices y los objetivos de política de la actuación gubernamental están definidos. 1.5. Si está prevista alguna forma de monitorear la actuación conjunta.

COORDINACIÓN

Pregunta de auditoría: ¿En qué medida los actores involucrados en el <MACROPROCESO> de su país actúan de manera coordinada, de acuerdo con las buenas prácticas contenidas en el Manual de Referencia del TCU (subítem 3.1.5)?

Información requerida	Fuentes de información	Criterios (¿con qué comparar?)	Procedimiento detallado (qué técnicas, con quién, cómo, dónde, análisis)	Limitaciones	¿Qué evidencia se obtendrá?	Lo que el análisis permitirá decir
2.1. Fórums o reuniones formales regulares colegiadas establecidas entre los actores involucrados en el macroproceso. 2.2. Acuerdo institucional formado para la actuación coordinada en el macroproceso. 2.3. Modelo de actuación definido. 2.4. Recursos disponibles para la ejecución del macroproceso.	2. Portales electrónicos del gobierno (central y sus órganos de gobierno) y agentes que representan a los organismos involucrados en el macroproceso.	2. Manual de Referencia del TCU (subítem 3.1.5): buenas prácticas en materia de institucionalización.	2. Aplicar un cuestionario y, en caso de una respuesta positiva al ítem solicitado, buscar en los portales electrónicos del gobierno y/o solicitar al organismo del gobierno central o al organismo que participa en las acciones del gobierno en el macroproceso, las reglas o actos administrativos: 2 .1. Que definan e instituyan instancias de articulación para alinear las acciones de los actores involucrados. 2 .2. Que proporcionen el modelo de acción conjunta. 2 .3. Que aborden la designación del líder que debe coordinar el esfuerzo de colaboración. 2 .4. Que determinen y/o regulen la manera de compartir de recursos (dinero, personal, material, sistemas) entre los actores involucrados. 2 .5. Que creen o impongan la implementación de canales de comunicación y consulta entre los actores involucrados.	2. Considerando que las respuestas a los cuestionarios representan la opinión de los gerentes, los resultados pueden no corresponder a la verdad completa de los hechos existentes, situación que puede ser compensada a través de las entrevistas de los auditores a estos mismos gerentes para obtener las evidencias y comprobaciones de sus respuestas.	2.1. Leyes y/o decretos que regulen los mecanismos de financiación de macroprocesos. 2.2. Documentos que demuestren la existencia de órganos conjuntos para el alineamiento de las acciones de los actores que participan en el macroproceso, como normas internas, actas de las reuniones, etc. 2.3. Documentos que justifiquen la existencia de un modelo de operación conjunta en el macroproceso, como reglamentos, actas de reuniones, informes, etc. 2.4. Normativas, actas de reuniones, informes o declaraciones firmadas por los gerentes responsables que demuestren la designación del líder que debe coordinar el esfuerzo de colaboración en el macroproceso. 2.5. Memorandos, informes, declaraciones y/o normas que comprueben la manera en que se comparten los recursos (dinero, personal, material, sistemas) entre los actores involucrados en el macroproceso; 2.6. Memorandos, informes, declaraciones y/o normas que prueben la implementación de canales de comunicación y consulta entre los actores involucrados en el macroproceso.	2.1. Si existen instancias de articulación para alinear las acciones de los actores involucrados. 2.2. Si existe un modelo de actuación conjunta. 2.3. Si existe una designación de líder que debe coordinar el esfuerzo de colaboración. 2.4. Si se comparten los recursos (financieros, humanos, materiales, sistemas, infraestructura, etc.) entre los actores involucrados. 2.5. Si existen canales de comunicación orientados a la actuación conjunta.

PLANES Y OBJETIVOS

Pregunta de auditoría: ¿En qué medida las acciones gubernamentales en el <MACROPROCESO> de su país se guían por una lógica de intervención y planes estratégicos y operativos, de acuerdo con las buenas prácticas contenidas en el Manual de Referencia del TCU para la evaluación de la gobernanza de políticas públicas (subítem 3.1.2)?

Información requerida	Fuentes de información	Criterios (¿con qué comparar?)	Procedimiento detallado (qué técnicas, con quién, cómo, dónde, análisis)	Limitaciones	¿Qué evidencia se obtendrá?	Lo que el análisis permitirá decir
3.1. Nivel de identificación del problema. 3.1.1. Identificación de la población-objetivo de la política. 3.1.2. Definición de las actividades a realizar por los actores involucrados. 3.1.3. Diseño de productos esperados como resultado de las actividades. 3.1.4. Definición de los resultados esperados por la actuación gubernamental.	3. a) publicaciones de agencias gubernamentales sobre asuntos fronterizos; b) programas, planes y formas de financiamiento del gobierno; c) leyes presupuestarias. 3.1. Administradores de órganos involucrados en macroprocesos.	3.1.2. Manual de Referencia del TCU (subítem 3.1.2) buenas prácticas con respecto a planes y objetivos.	3.1.1. Buscar en los portales electrónicos del gobierno y/o solicitar al organismo del gobierno central la información requerida en esta matriz, para verificar si existe una cadena lógica de políticas, alineando insumos, actividades, productos, efectos e impactos de acuerdo con los problemas a ser atendidos, basada en las mejores prácticas del Manual de Referencia del TCU (subítem 3.1.2). 3.1.2. Extraer las respuestas del cuestionario enviado a la agencia del gobierno central para confirmar la existencia o no de la lógica de intervención de la política fronteriza nacional. 3.1.3. Programar una entrevista con el jefe de la agencia del gobierno central para evaluar las respuestas enviadas con la evidencia presentada. 3.1.4. Preparar y enviar el Oficio solicitando documentos que prueben las respuestas presentadas a los cuestionarios.	3.1. Dado que las respuestas a los cuestionarios representan la opinión de los gerentes, los resultados pueden no corresponder a la verdad completa de los hechos existentes, situación que puede ser compensada a través de las entrevistas de los auditores a estos mismos gerentes para obtener las evidencias y las comprobaciones de sus respuestas.	3.1.1. Normas, informes o documentos que prueben la existencia de: a) identificación precisa del problema que debe atender el macroproceso. b) delimitación precisa de la población-objetivo del macroproceso. c) adecuación de los resultados proyectados por la actuación gubernamental conjunta con las causas identificadas del problema. d) adecuación de los productos diseñados para los resultados proyectados. e) actividades definidas para generar los productos diseñados en el macroproceso. 3.1.2. Respuesta al cuestionario aplicado, que contiene la identificación del problema que el macroproceso pretende cambiar, población-objetivo, definición de las actividades a realizar, productos y resultados de las actividades. 3.1.3. Ley, reglamento o documento que pruebe la previsión de fuentes específicas de recursos para el macroproceso (por ejemplo, leyes presupuestarias).	3.1.1. Si los problemas que debe atender el macroproceso se han identificado con precisión. 3.1.2. Si la población-objetivo del macroproceso se delimitó con precisión. 3.1.3. Si los resultados proyectados por la acción conjunta del gobierno son suficientes para atender las causas de los problemas de este macroproceso. 3.1.4. Si los productos que se generarán en este macroproceso están claramente definidos para hacer viables los resultados proyectados. 3.1.5. Si existen actividades claramente definidas en este macroproceso para generar los productos necesarios. 3.1.6. Si no se prevén las fuentes de financiación específicas para la actuación conjunta del gobierno en este macroproceso.

(continua)

PLANES Y OBJETIVOS

Pregunta de auditoría: ¿En qué medida las acciones gubernamentales en el <MACROPROCESO> de su país se guían por una lógica de intervención y planes estratégicos y operativos, de acuerdo con las buenas prácticas contenidas en el Manual de Referencia del TCU para la evaluación de la gobernanza de políticas públicas (subítem 3.1.2)?

Información requerida	Fuentes de información	Criterios (¿con qué comparar?)	Procedimiento detallado (qué técnicas, con quién, cómo, dónde, análisis)	Limitaciones	¿Qué evidencia se obtendrá?	Lo que el análisis permitirá decir
3.2. Directrices estratégicas de gobierno que guían la política; visión estratégica a largo plazo; objetivos estratégicos; objetivos indicadores de desempeño y resultados.	3.2. a) planes estratégicos para la política fronteriza; planes estratégicos de agencias fronterizas. b) normativa que contemple los lineamientos estratégicos de la política y/u objetivos. c) administradores de los órganos que actúan en el macroproceso.	3.2. 2. Manual de Referencia del TCU (subítem 3.1.2) - buenas prácticas en materia de institucionalización.	3.2.1. a) verificar en los contenidos de los planes estratégicos disponibles en los portales electrónicos del gobierno y/o solicitar a los organismos del gobierno central datos que demuestren las directrices estratégicas del gobierno que guían la política, la visión estratégica a largo plazo; los objetivos estratégicos, metas, indicadores de desempeño y resultados, esfuerzos y resultados susceptibles de medición, teniendo en cuenta aspectos como la viabilidad física, financiera y temporal; la coherencia entre los objetivos y entre éstos y las metas, y de éstas con la visión a largo plazo; el orden de prioridad de los objetivos, el orden de precedencia para el logro de objetivos y metas que dependan unos de otros; las razones para lograr las metas intermedias y finales; los responsables de alcanzar los objetivos; en casos de responsabilidad compartida, las competencias de cada actor. b) solicitar al órgano rector central si se han realizado estudios para definir los objetivos estratégicos; si se contempló evidencia que apoyara la elección de objetivos; si hubo participación parlamentaria o escrutinio al establecer los objetivos; si la sociedad civil participó en el establecimiento de los objetivos. c) aplicar el cuestionario para las respuestas del órgano central de gobierno y luego verificar, en una entrevista, con las evidencias correspondientes.	3.2. Dado que las respuestas a los cuestionarios representan la opinión de los gerentes, los resultados pueden no corresponder a la verdad completa de los hechos existentes, situación que puede ser compensada a través de las entrevistas de los auditores a estos mismos gerentes para obtener las evidencias y las comprobaciones de sus respuestas.	3.2.1. Cuestionario completado con base en las respuestas de los gerentes que trabajan en el macroproceso. 3.2.2. Leyes, normas, estudios o informes que contienen directrices estratégicas de gobernanza, indicadores de desempeño individuales y conjuntos, así como objetivos individuales y conjuntos definidos. 3.2.3. Leyes, normas, estudios, manuales u hojas de ruta oficiales que establezcan directrices de política y visión estratégica. 3.2.4. Leyes, normas, estudios, manuales u hojas de ruta oficiales que establezcan indicadores de desempeño y resultados. 3.2.5. Leyes, normas, estudios, manuales u hojas de ruta oficiales que establezcan indicadores de desempeño y/o resultados.	33.2.1. Si se definen los objetivos estratégicos de la actuación individual y conjunta del gobierno. 3.2.2. Si se definen los indicadores de desempeño de la actuación gubernamental individual y conjunta. 3.2.3. Si se definen los objetivos de la actuación individual y conjunta del gobierno.

(continua)

PLANES Y OBJETIVOS

Pregunta de auditoría: ¿En qué medida las acciones gubernamentales en el <MACROPROCESO> de su país se guían por una lógica de intervención y planes estratégicos y operativos, de acuerdo con las buenas prácticas contenidas en el Manual de Referencia del TCU para la evaluación de la gobernanza de políticas públicas (subítem 3.1.2)?

Información requerida	Fuentes de información	Criterios (¿con qué comparar?)	Procedimiento detallado (qué técnicas, con quién, cómo, dónde, análisis)	Limitaciones	¿Qué evidencia se obtendrá?	Lo que el análisis permitirá decir
3.3. Programas que contienen hitos, plazos y etapas de implementación de políticas. 3.3.1 Definición de responsabilidades por productos y acciones dentro del macroproceso. 3.3.2. Definición de prioridades. 3.3.3. Cómo se definen los planes y si existe participación de todas las partes gubernamentales interesadas.	3.3. Planes operativos para la frontera. 3.3.1 Administradores de los órganos que actúan en el macroproceso. 3.3.2. Normas que permean la actuación gubernamental.	3.3. 2. Manual de Referencia del TCU (subítem 3.1.2) buenas prácticas en materia de institucionalización.	3.3. a) solicitar datos al órgano central de gobierno para demostrar los planes que traducen el diseño estratégico en términos operativos; horarios, con hitos y plazos para la acción de las etapas intermedias; definición de responsabilidades por productos y acciones; alternativas de contingencia. b) buscar datos que muestren posibles suspensiones o interrupciones de acciones gubernamentales en el macroproceso debido a limitaciones presupuestarias y/o cualquier otro imprevisto. c) remitir el cuestionario adecuado a las respuestas del órgano central de gobierno y verificar después, con las evidencias correspondientes.	3.3. Dado que las respuestas a los cuestionarios representan la opinión de los gerentes, los resultados pueden no corresponder a la verdad completa de los hechos existentes, situación que puede ser compensada a través de las entrevistas de los auditores a estos mismos gerentes para obtener las evidencias y las comprobaciones de sus respuestas.	3.3.2. Normas o informes que contengan información sobre cronogramas, hitos, plazos, definición de responsabilidades, definición de prioridades, forma de definición de planes de macroprocesos. 3.3.3. Leyes, normas, estudios, manuales u hojas de ruta oficiales que establezcan cronogramas. 3.3.4. Leyes, reglas, manuales u hojas de ruta oficiales que proporcionen la definición de roles y responsabilidades de los actores involucrados en el macroproceso. 3.3.5 Normas, manuales, hojas de ruta oficiales o actas de reuniones para verificar la participación de los interesados en la definición de los planes de macroprocesos.	3.3.1 Si existen cronogramas que detallen los hitos y fechas límite para la ejecución de los pasos de acción del gobierno individual y conjunto en este macroproceso. 3.3.2. Si existe una definición precisa de las responsabilidades sobre el producto y las acciones previstas para este macroproceso. 3.3.3. Si la elaboración de los planes contó con la participación de las partes interesadas en la actuación gubernamental conjunta en este macroproceso.

MONITOREO

Pregunta de auditoría: ¿En qué medida el sistema de monitoreo y evaluación para acciones gubernamentales en el <MACROPROCESO> de su país está estructurado adecuadamente, de acuerdo con las buenas prácticas contenidas en el Manual de Referencia del TCU para la evaluación de la gobernanza de políticas públicas (subítem 3.1.6)?

Información requerida	Fuentes de información	Criterios (¿con qué comparar?)	Procedimiento detallado (qué técnicas, con quién, cómo, dónde, análisis)	Limitaciones	¿Qué evidencia se obtendrá?	Lo que el análisis permitirá decir
4.1. Componentes del proceso de trabajo de monitoreo de acciones gubernamentales en el macroproceso: objetivo, medios y condiciones, agentes responsables, productos de trabajo definidos. 4.2. Datos obtenidos a partir del uso de indicadores de desempeño definidos y análisis de acciones gubernamentales en el macroproceso. 4.3. Comunicación practicada entre los actores involucrados para el seguimiento y la participación con respecto al progreso realizado, en los períodos definidos, sobre las acciones gubernamentales en el macroproceso. 4.4. Datos abiertos sobre los resultados obtenidos de las acciones del gobierno en el macroproceso.	4. Portales electrónicos del gobierno (central y sus órganos componentes) y agentes que representan a los organismos involucrados en el macroproceso.	4. Manual de Referencia del TCU (subítem 3.1.6 buenas prácticas en materia de monitoreo y evaluación.	4. Aplicar cuestionario y, en el caso de una respuesta positiva al ítem solicitado, buscar en los portales electrónicos del gobierno y/o solicite al organismo del gobierno central que participa en las acciones del gobierno en el macroproceso: 4.1. Que identifique los procesos de trabajo definidos para el sistema de monitoreo establecido para acompañar y evaluar las acciones gubernamentales en el macroproceso. 4.2. Que demuestre el uso de indicadores de desempeño para promover el monitoreo y la evolución de las metas hacia el logro de los objetivos definidos de las acciones gubernamentales en el macroproceso. 4.3. Disponibilidad para las partes interesadas a través de medios de comunicación continuos que permiten la verificación periódica de los datos de monitoreo y evaluación, con los respectivos análisis y acciones correctivas para las acciones gubernamentales en el macroproceso. 4.4. Difusión a través de portales electrónicos y/u otros medios de publicación, en forma de datos abiertos, que muestren los resultados del monitoreo y la evaluación de las acciones del gobierno en el macroproceso. 4.5. Que demuestren la incorporación de acciones correctivas resultantes de los análisis realizados a la vista de los valores obtenidos de los indicadores de desempeño utilizados, con el fin de mejorar las acciones gubernamentales en el macroproceso, para lograr los resultados previstos.	4. Dado que las respuestas a los cuestionarios representan la opinión de los gerentes, los resultados pueden no corresponder a la verdad completa de los hechos existentes, situación que puede ser compensada a través de las entrevistas de los auditores a estos mismos gerentes para obtener las evidencias y las comprobaciones de sus respuestas.	4.1. Normas oficiales, manuales u hojas de ruta que establezcan los procesos de trabajo que forman parte del sistema de monitoreo de acciones gubernamentales en el macroproceso, que contiene, para cada uno, objeto, objetivos, procedimientos, herramientas, agentes responsables, sistemas de información a utilizar, productos que se entregarán (como informes, gráficos, tablas, análisis crítico del progreso) y formas de contribuir a la retroalimentación y la mejora efectiva de las acciones gubernamentales aplicadas en el macroproceso. 4.2. Informes que contengan datos extraídos del uso de indicadores de desempeño definidos y análisis de acciones gubernamentales en el macroproceso. 4.3. Canales de comunicación utilizados entre los actores involucrados para monitorear y participar en cuanto al progreso realizado en los períodos definidos, relativos a las acciones gubernamentales en el macroproceso.	4.1. Si existen procesos de trabajo definidos para monitorear y evaluar las actuaciones gubernamentales. 4.2. Si los indicadores se utilizan para monitorear y evaluar la actuación gubernamental individual y conjunta. 4.3. Si existe una comunicación periódica sobre el progreso de los indicadores a las partes interesadas clave. 4.4. Si los resultados del monitoreo están disponibles como datos abiertos. 4.5. Si los resultados de las evaluaciones se utilizan para promover mejoras en las acciones gubernamentales.

(continua)

MONITOREO

Pregunta de auditoría: ¿En qué medida el sistema de monitoreo y evaluación para acciones gubernamentales en el <MACROPROCESO> de su país está estructurado adecuadamente, de acuerdo con las buenas prácticas contenidas en el Manual de Referencia del TCU para la evaluación de la gobernanza de políticas públicas (subítem 3.1.6)?

Información requerida	Fuentes de información	Criterios (¿con qué comparar?)	Procedimiento detallado (qué técnicas, con quién, cómo, dónde, análisis)	Limitaciones	¿Qué evidencia se obtendrá?	Lo que el análisis permitirá decir
4.5. Uso de acciones correctivas resultantes del análisis realizado a partir de los indicadores de desempeño obtenidos para mejorar las acciones gubernamentales en el macroproceso.					4.4. Portales electrónicos u otros medios para publicar datos abiertos sobre los resultados obtenidos de las acciones gubernamentales en el macroproceso. 4.5. Datos que demuestren el uso de acciones correctivas resultantes de los análisis realizados a partir de los indicadores de desempeño obtenidos para mejorar las acciones gubernamentales en el macroproceso.	

Apéndice II - Modelo de Oficio de Programación

Sr. XXXXX

<CARGO> del <ÓRGANO>

Oficio N° XXX

La Entidad Fiscalizadora Superior de <PAÍS> está llevando a cabo una auditoría coordinada en conjunto con otras 14 Entidades Fiscalizadoras Superiores miembros de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) - en sus respectivas políticas fronterizas nacionales.

Con respecto al macroproceso de control fronterizo del flujo de bienes y mercancías, es necesario para <PAÍS>, en esta etapa del trabajo, aplicar un cuestionario a los jefes de los órganos involucrados, a saber: <ORGANO>, <ORGANO> y <ÓRGANO>.

Por consiguiente, le solicito que los responsables de este organismo, con competencia para responder y proporcionar datos que proporcionen evidencia de las respuestas al cuestionario adjunto, se reúnan el próximo XX del mes de XXXX de 201X, a las <HORAS>, en <UBICACIÓN> en <Dirección> en <CIUDAD>, con el equipo integrado por los Auditores <Nombre>, correo electrónico, teléfono; <Nombre>, correo electrónico, teléfono y <Nombre>, correo electrónico, teléfono, designados por medio del Oficio N° XX, del mes de XXXX de 201X.

Atentamente,

REPRESENTANTE DE LA EFS

1. SEGURIDAD

1.1. Control fronterizo del flujo de bienes y mercancías (puestos oficiales: puertos fluviales, puestos de inspección, estaciones de aduanas

N11.1.1 - Institucionalización: ¿En qué medida la política que guía la actuación gubernamental en el macroproceso de control del flujo de bienes y mercancías en las fronteras aduaneras de su país está institucionalizada formal y adecuadamente?

x. La actuación gubernamental conjunta se define formalmente en la norma.
x. Los roles y responsabilidades de las partes interesadas están claramente definidos.
x. Se definen los procesos de toma de decisiones de la actuación conjunta.
x. Se definen las directrices y los objetivos políticos de la actuación gubernamental.
x. Existen formas de monitorear la actuación conjunta

N11.1.2 - Coordinación: ¿En qué medida los actores involucrados en el macroproceso de control del flujo de bienes y mercancías en los límites aduaneros de su país actúan de manera coordinada?

x. Existen instancias de articulación para alinear las acciones de los actores involucrados.
x. Existe un modelo de actuación conjunta.
x. Existe un nombramiento de líder que debe coordinar el esfuerzo de colaboración.
x. Se comparten recursos (financieros, humanos, materiales, sistemas, infraestructura, etc.) entre los actores involucrados.
x. Existen canales de comunicación para la actuación conjunta.

N11.1.3 - Planeación: ¿En qué medida las acciones gubernamentales en el macroproceso para controlar el flujo de bienes y mercancías en los puntos fronterizos aduaneros de su país se guían por una lógica de intervención y planes estratégicos y operativos?

x. Los problemas que debe atender el macroproceso se han identificado con precisión.
x. La población-objetivo para este macroproceso se delimitó con precisión.
x. Los resultados proyectados por la acción conjunta del gobierno son suficientes para atender las causas de los problemas de este macroproceso.
x. Los productos que se generarán en este macroproceso están claramente definidos para hacer viables los resultados proyectados.
x. Existen actividades claramente definidas en este macroproceso para generar los productos necesarios.

x. Se prevén fuentes específicas de fondos para la actuación gubernamental conjunta en este macroproceso.

x. Se definen los objetivos estratégicos de la actuación gubernamental individual y conjunta.

x. Se definen los indicadores de desempeño de la actuación gubernamental individual y conjunta.

x. Se definen los objetivos de la actuación gubernamental individual y conjunta.

x. Existen cronogramas que detallan los hitos y plazos para la ejecución de las etapas de actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.

x. Existe una definición precisa de las responsabilidades por productos y acciones planeadas para este macroproceso.

x. La elaboración de los planes contó con la participación de las partes interesadas en la actuación gubernamental conjunta en este macroproceso.

N11.1.4 - Monitoreo: ¿En qué medida el sistema para monitorear y evaluar acciones gubernamentales en el macroproceso de control del flujo de bienes y mercancías en los puntos fronterizos aduaneros de su país está debidamente estructurado?

x. Existen procesos de trabajo definidos para monitorear y evaluar la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.

x. Los indicadores se utilizan para monitorear y evaluar la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.

x. Existe una comunicación regular sobre el progreso de los indicadores individuales y conjuntos con los principales interesados en este macroproceso.

x. Los resultados del monitoreo de la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso están disponibles como datos abiertos.

x. Los resultados de las evaluaciones de la actuación gubernamental individual y conjunta se utilizan para promover mejoras en este macroproceso.

1.2. Control fronterizo del flujo de personas

N11.2.1 - Institucionalización: ¿Cuán formal y adecuadamente institucionalizada es la política que guía la actuación gubernamental en el macroproceso de control del flujo de personas en los puntos de control de inmigración en su país?

x. La actuación gubernamental conjunta se define formalmente en la norma.

x. Los roles y responsabilidades de las partes interesadas están claramente definidos.

x. Se definen los procesos de toma de decisiones de la actuación conjunta.

x. Se definen las directrices y los objetivos políticos de la actuación gubernamental.

x. Existen formas de monitorear la actuación conjunta.

N11.2.2 - Coordinación: ¿En qué medida los actores involucrados en el macroproceso de control del flujo de personas en los puntos de control de inmigración en su país actúan de manera coordinada?

x. Existen instancias de articulación para alinear las acciones de los actores involucrados.
x. Existe un modelo de actuación conjunta.
x. Existe un nombramiento de líder que debe coordinar el esfuerzo de colaboración.
x. Se comparten recursos (financieros, humanos, materiales, sistemas, infraestructura, etc.) entre los actores involucrados.
x. Existen canales de comunicación para la actuación conjunta.

N11.2.3 - Planeación: ¿En qué medida las acciones gubernamentales en el macroproceso de control del flujo de personas en los puntos de inspección de inmigración en su país se guían por una lógica de intervención y planes estratégicos y operativos?

x. Los problemas que debe atender el macroproceso se han identificado con precisión.
x. La población-objetivo para este macroproceso se delimitó con precisión.
x. Los resultados proyectados por la actuación conjunta gubernamental son suficientes para atender las causas de los problemas de este macroproceso.
x. Los productos que se generarán en este macroproceso están claramente definidos para hacer viables los resultados proyectados.
x. Existen actividades claramente definidas en este macroproceso para generar los productos necesarios.
x. Se prevén fuentes específicas de fondos para la actuación gubernamental conjunta en este macroproceso.
x. Se definen los objetivos estratégicos de la actuación gubernamental individual y conjunta.
x. Se definen los indicadores de desempeño de la actuación gubernamental individual y conjunto.
x. Se definen los objetivos de la acción individual y conjunta del gobierno.
x. Existen cronogramas que detallan los hitos y plazos para la ejecución de las etapas de actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.
x. Existe una definición precisa de las responsabilidades por productos y acciones planeadas para este macroproceso.
x. La elaboración de los planes contó con la participación de las partes interesadas en la actuación gubernamental conjunta en este macroproceso.

N11.2.4 - Monitoreo: ¿Hasta qué punto está estructurado adecuadamente el sistema para monitorear y evaluar las acciones gubernamentales en el macroproceso de control del flujo de personas en los puntos de inspección de inmigración en su país?

x. Existen procesos de trabajo definidos para monitorear y evaluar la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.
x. Los indicadores se utilizan para monitorear y evaluar la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.

x. Existe una comunicación regular sobre el progreso de los indicadores individuales y conjuntos con los principales interesados en este macroproceso.
x. Los resultados del monitoreo de la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso están disponibles como datos abiertos
x. Los resultados de las evaluaciones de la actuación gubernamental individual y conjunta se utilizan para promover mejoras en este macroproceso.

1.3. Vigilancia de fronteras (caminos informales y otros accesos alternativos a otros países)

N11.3.1 - Institucionalización: ¿En qué medida la política que guía la actuación gubernamental en el macroproceso de vigilancia de fronteras de su país está formal y debidamente institucionalizada?

x. La actuación gubernamental conjunta se define formalmente en normas.
x. Los roles y responsabilidades de las partes interesadas están claramente definidos.
x. Se definen los procesos de toma de decisiones de la actuación gubernamental conjunta.
x. Se definen las directrices y los objetivos políticos de la actuación gubernamental.
x. Existen formas de monitorear la actuación conjunta.

N11.3.2 - Coordinación: ¿En qué medida los actores involucrados en el macroproceso de vigilancia de fronteras de su país actúan de manera coordinada?

x. Existen instancias de articulación para alinear las acciones de los actores involucrados.
x. Existe un modelo de actuación conjunta.
x. Existe un nombramiento de líder que debe coordinar el esfuerzo de colaboración.
x. Se comparten recursos (financieros, humanos, materiales, sistemas, infraestructura, etc.) entre los actores involucrados.
x. Existen canales de comunicación para la actuación conjunta.

N11.3.3 - Planeación: ¿En qué medida las acciones gubernamentales en el macroproceso de vigilancia fronteriza de su país están guiadas por una lógica de intervención y planes estratégicos y operativos?

x. Los problemas que debe atender el macroproceso se han identificado con precisión.
x. La población-objetivo para este macroproceso se delimitó con precisión.
x. Los resultados proyectados por la acción gubernamental conjunta son suficientes para atender las causas de los problemas de este macroproceso.
x. Los productos que se generarán en este macroproceso están claramente definidos para hacer viables los resultados proyectados.
x. Existen actividades claramente definidas en este macroproceso para generar los productos necesarios.

x. Se prevén fuentes específicas de fondos para la actuación gubernamental conjunta en este macroproceso.
x. Se definen los objetivos estratégicos de la actuación gubernamental individual y conjunta.
x. Se definen los indicadores de desempeño de la actuación gubernamental individual y conjunta.
x. Se definen los objetivos de la acción individual y conjunta del gobierno.
x. Existen cronogramas que detallan los hitos y plazos para la ejecución de las etapas de actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.
x. Existe una definición precisa de las responsabilidades por productos y acciones planeadas para este macroproceso.
x. La elaboración de los planes contó con la participación de las partes interesadas en la acción gubernamental conjunta en este macroproceso.

N11.3.4 - Monitoreo: ¿En qué medida está estructurado adecuadamente el sistema de monitoreo y evaluación de acciones gubernamentales en el macroproceso de vigilancia fronteriza de su país?

x. Existen procesos de trabajo definidos para monitorear y evaluar la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.
x. Los indicadores se utilizan para monitorear y evaluar la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.
x. Existe una comunicación regular sobre el progreso de los indicadores individuales y conjuntos con los principales interesados en este macroproceso.
x. Los resultados del monitoreo de la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso están disponibles como datos abiertos.
x. Los resultados de las evaluaciones de la actuación gubernamental individual y conjunta se utilizan para promover mejoras en este macroproceso.

1.4. Prevención y sanción de delitos transfronterizos (tráfico de drogas, tráfico de armas y personas, contrabando, lavado de dinero y evasión fiscal)

N11.4.1 - Institucionalización: ¿En qué medida la política que guía la actuación gubernamental en el macroproceso de prevención y represión de los delitos fronterizos en su país está institucionalizada formal y adecuadamente?

x. La actuación gubernamental conjunta se define formalmente en normas.
x. Los roles y responsabilidades de las partes interesadas están claramente definidos.
x. Se definen los procesos de toma de decisiones de la actuación conjunta.
x. Se definen las directrices y los objetivos políticos de la actuación gubernamental.
x. Existen formas de monitorear la actuación conjunta.

N11.4.2 - Coordinación: ¿En qué medida los actores involucrados en el macroproceso de prevención y enjuiciamiento de delitos fronterizos en su país actúan de manera coordinada?

x. Existen instancias de articulación para alinear las acciones de los actores involucrados.
x. Existe un modelo de actuación conjunta.
x. Existe un nombramiento de líder que debe coordinar el esfuerzo de colaboración.
x. Se comparten recursos (financieros, humanos, materiales, sistemas, infraestructura, etc.) entre los actores involucrados.
x. Existen canales de comunicación para la actuación conjunta.

N11.4.3 - Planeación: ¿En qué medida las acciones gubernamentales en el macroproceso de prevención y sanción de los delitos fronterizos en su país se guían por una lógica de intervención y planes estratégicos y operativos?

x. Los problemas que debe atender el macroproceso se han identificado con precisión.
x. La población-objetivo para este macroproceso se delimitó con precisión.
x. Los resultados proyectados por la acción gubernamental conjunta son suficientes para atender las causas de los problemas de este macroproceso.
x. Los productos que se generarán en este macroproceso están claramente definidos para hacer viables los resultados proyectados.
x. Existen actividades claramente definidas en este macroproceso para generar los productos necesarios.
x. Se prevén fuentes específicas de fondos para la actuación gubernamental conjunta en este macroproceso.
x. Se definen los objetivos estratégicos de la actuación gubernamental individual y conjunta.
x. Se definen los indicadores de desempeño de la actuación gubernamental individual y conjunta.
x. Se definen los objetivos de la actuación gubernamental individual y conjunta.
x. Existen cronogramas que detallan los hitos y plazos para la ejecución de las etapas de la actuación gubernamental individual y conjunto en este macroproceso.
x. Existe una definición precisa de las responsabilidades por producto y acciones planeadas para este macroproceso.
x. La elaboración de los planes contó con la participación de las partes interesadas en la actuación gubernamental conjunta en este macroproceso.

N11.4.4 - Monitoreo: ¿En qué medida el sistema para monitorear y evaluar las acciones gubernamentales en el macroproceso de prevención y sanción de los delitos fronterizos de su país está adecuadamente estructurado?

x. Existen procesos de trabajo definidos para monitorear y evaluar la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.
x. Los indicadores se utilizan para monitorear y evaluar la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.

x. Existe una comunicación regular sobre el progreso de los indicadores individuales y conjuntos con los principales interesados en este macroproceso.
x. Los resultados del monitoreo de la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso están disponibles como datos abiertos.
x. Los resultados de las evaluaciones de la actuación gubernamental individual y conjunta se utilizan para promover mejoras en este macroproceso.

2. DESARROLLO

2.1 Inversiones en infraestructura pública en la región fronteriza

N22.1.1 - Institucionalización: ¿Hasta qué punto se institucionaliza formal y adecuadamente la política que guía la acción del gobierno en el macroproceso de la inversión pública en infraestructura para estimular el desarrollo socioeconómico de la región fronteriza de su país?

x. La actuación gubernamental conjunta se define formalmente en normas.
x. Los roles y responsabilidades de las partes interesadas están claramente definidos.
x. Se definen los procesos de toma de decisiones de la actuación conjunta.
x. Se definen las directrices y los objetivos políticos de la acción gubernamental.
x. Existen formas de monitorear la acción conjunta.

N22.1.2 - Coordinación: ¿En qué medida los actores involucrados en el macroproceso de la inversión en infraestructura pública para estimular el desarrollo socioeconómico de la región fronteriza de su país actúan de manera coordinada?

x. Existen instancias de articulación para alinear las acciones de los actores involucrados.
x. Existe un modelo de actuación conjunta.
x. Existe un nombramiento de líder que debe coordinar el esfuerzo de colaboración.
x. Se comparten recursos (financieros, humanos, materiales, sistemas, infraestructura, etc.) entre los actores involucrados.
x. Existen canales de comunicación para la actuación conjunta.

N22.1.3 - Planeación: ¿En qué medida las acciones gubernamentales en el macroproceso de inversión pública en infraestructura para estimular el desarrollo socioeconómico de la región fronteriza de su país están guiadas por una lógica de intervención y planes estratégicos y operativos?

x. Los problemas que debe atender el macroproceso se han identificado con precisión.
x. La población-objetivo para este macroproceso se delimitó con precisión.
x. Los resultados proyectados por la acción gubernamental conjunta son suficientes para atender las causas de los problemas de este macroproceso.

x. Los productos que se generarán en este macroproceso están claramente definidos para hacer viables los resultados proyectados.
x. Existen actividades claramente definidas en este macroproceso para generar los productos necesarios.
x. Se prevén fuentes específicas de fondos para la actuación gubernamental conjunta en este macroproceso.
x. Se definen los objetivos estratégicos de la actuación gubernamental individual y conjunta.
x. Se definen los indicadores de desempeño de la actuación gubernamental individual y conjunto.
x. Se definen los objetivos de la actuación gubernamental individual y conjunta.
x. Existen cronogramas que detallan los hitos y plazos para la ejecución de las etapas de la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.
x. Existe una definición precisa de las responsabilidades por producto y acciones planeadas para este macroproceso.
x. La elaboración de los planes contó con la participación de las partes interesadas en la actuación gubernamental conjunta en este macroproceso.

N22.1.4 - Monitoreo: ¿Hasta qué punto está estructurado adecuadamente el sistema para monitorear y evaluar las acciones del gobierno en el macroproceso de la inversión en infraestructura pública para estimular el desarrollo socioeconómico de la región fronteriza de su país?

x. Existen procesos de trabajo definidos para monitorear y evaluar la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.
x. Los indicadores se utilizan para monitorear y evaluar la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.
x. Existe una comunicación regular sobre el progreso de los indicadores individuales y conjuntos con los principales interesados en este macroproceso.
x. Los resultados del monitoreo de la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso están disponibles como datos abiertos.
x. Los resultados de las evaluaciones de la actuación gubernamental individual y conjunta se utilizan para promover mejoras en este macroproceso.

2.2. Concesión de incentivos fiscales y beneficios a la frontera

N22.2.1 - Institucionalización: ¿En qué medida la política que guía la actuación gubernamental en el macroproceso de gestión de beneficios fiscales para la gestión de fronteras, con el objetivo de estimular el desarrollo socioeconómico de la región fronteriza de su país, está institucionalizada formal y adecuadamente?

x. La actuación gubernamental conjunta se define formalmente en normas.
x. Los roles y responsabilidades de las partes interesadas están claramente definidos.

x. Se definen los procesos de toma de decisiones de la actuación conjunta.
x. Se definen las directrices y los objetivos políticos de la actuación gubernamental.
x. Existen formas de monitorear la actuación conjunta.

N22.2.2 - Coordinación: ¿En qué medida los actores involucrados en el macroproceso de gestión de beneficios fiscales para la gestión de fronteras, a fin de estimular el desarrollo socioeconómico de la región fronteriza de su país, actúan de manera coordinada?

x. Existen instancias de articulación para alinear las acciones de los actores involucrados.
x. Existe un modelo de actuación conjunta.
x. Existe un nombramiento de líder que debe coordinar el esfuerzo de colaboración.
x. Se comparten recursos (financieros, humanos, materiales, sistemas, infraestructura, etc.) entre los actores involucrados.
x. Existen canales de comunicación para la actuación conjunta.

N22.2.3 - Planeación: ¿En qué medida las acciones gubernamentales en el macroproceso de gestión de beneficios fiscales para la gestión de fronteras tienen como objetivo estimular el desarrollo socioeconómico de la región fronteriza de su país, guiados por una lógica de intervención y por planes estratégicos y operacionales?

x. Los problemas que debe atender el macroproceso se han identificado con precisión.
x. La población-objetivo para este macroproceso se delimitó con precisión.
x. Los resultados proyectados por la acción gubernamental conjunta son suficientes para atender las causas de los problemas de este macroproceso.
x. Los productos que se generarán en este macroproceso están claramente definidos para hacer viables los resultados proyectados.
x. Existen actividades claramente definidas en este macroproceso para generar los productos necesarios.
x. Se prevén fuentes específicas de fondos para la acción conjunta del gobierno en este macroproceso.
x. Se definen los objetivos estratégicos de la actuación gubernamental individual y conjunta.
x. Se definen los indicadores de desempeño de la actuación gubernamental individual y conjunta.
x. Se definen los objetivos de la acción individual y conjunta del gobierno.
x. Existen cronogramas que detallan los hitos y plazos para la ejecución de las etapas de la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.
x. Existe una definición precisa de las responsabilidades del producto y las acciones planeadas para este macroproceso.
x. La elaboración de los planes contó con la participación de las partes interesadas en la actuación gubernamental conjunta en este macroproceso.

N22.2.4 - Monitoreo: ¿En qué medida el sistema para monitorear y evaluar las acciones gubernamentales en el macroproceso de gestión de beneficios fiscales para la gestión de fronteras destinado a estimular el desarrollo socioeconómico de la región fronteriza de su país, está adecuadamente estructurado?

x. Existen procesos de trabajo definidos para monitorear y evaluar la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.
x. Los indicadores se utilizan para monitorear y evaluar la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.
x. Existe una comunicación regular sobre el progreso de los indicadores individuales y conjuntos con los principales interesados en este macroproceso.
x. Los resultados del monitoreo de la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso están disponibles como datos abiertos.
x. Los resultados de las evaluaciones de la actuación gubernamental individual y conjunta se utilizan para promover mejoras en este macroproceso.

2.3. Financiamiento para el desarrollo de la región fronteriza

N22.3.1 - Institucionalización: ¿En qué medida la política que guía la acción gubernamental en el macroproceso de financiamiento del desarrollo de la región fronteriza de su país, con líneas de crédito especiales, a través de instituciones financieras y bancos de inversión pública, está formal y debidamente institucionalizada?

x. La actuación gubernamental conjunta se define formalmente en normas.
x. Los roles y responsabilidades de las partes interesadas están claramente definidos.
x. Se definen los procesos de toma de decisiones de la actuación conjunta.
x. Se definen las directrices y los objetivos políticos de la actuación gubernamental.
x. Existen formas de monitorear la actuación conjunta.

N22.3.2 - Coordinación: ¿En qué medida los actores involucrados en el macroproceso de financiamiento del desarrollo de la región fronteriza de su país, con líneas especiales de crédito, a través de instituciones financieras y bancos de inversión pública, actúan de manera coordinada?

x. Existen instancias de articulación para alinear las acciones de los actores involucrados.
x. Existe un modelo de actuación conjunta.
x. Existe un nombramiento de líder que debe coordinar el esfuerzo de colaboración.
x. Se comparten recursos (financieros, humanos, materiales, sistemas, infraestructura, etc.) entre los actores involucrados.
x. Existen canales de comunicación para la actuación conjunta.

N22.3.3 - Planeación: ¿En qué medida las acciones del gobierno en el macroproceso de financiamiento del desarrollo de la región fronteriza de su país, con líneas de crédito especiales, a través de instituciones financieras y bancos de inversión pública, se guían por una lógica de intervención y por planes estratégicos y operativos?

x. Los problemas que debe atender el macroproceso se han identificado con precisión.
x. La población-objetivo para este macroproceso se delimitó con precisión.
x. Los resultados proyectados por la acción gubernamental conjunta del gobierno son suficientes para atender las causas de los problemas de este macroproceso.
x. Los productos que se generarán en este macroproceso están claramente definidos para hacer viables los resultados proyectados.
x. Existen actividades claramente definidas en este macroproceso para generar los productos necesarios.
x. Se prevén fuentes específicas de fondos para la actuación gubernamental conjunta en este macroproceso.
x. Se definen los objetivos estratégicos de la actuación gubernamental individual y conjunta.
x. Se definen los indicadores de desempeño de la actuación gubernamental individual y conjunta.
x. Se definen los objetivos de la actuación gubernamental individual y conjunta.
x. Existen cronogramas que detallan los hitos y plazos para la ejecución de las etapas de actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.
x. Existe una definición precisa de las responsabilidades por producto y acciones planeadas para este macroproceso.
x. La elaboración de los planes contó con la participación de las partes interesadas en la actuación gubernamental conjunta en este macroproceso.

N22.3.4 - Monitoreo: ¿Hasta qué punto es el sistema de monitoreo y evaluación de las acciones gubernamentales en el macroproceso de financiamiento del desarrollo de la región fronteriza de su país, con líneas de crédito especiales, a través de instituciones financieras y bancos de inversión pública, debidamente estructurado?

x. Existen procesos de trabajo definidos para monitorear y evaluar la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.
x. Los indicadores se utilizan para monitorear y evaluar la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.
x. Existe una comunicación regular sobre el progreso de los indicadores individuales y conjuntos con los principales interesados en este macroproceso.
x. Los resultados del monitoreo de la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso están disponibles como datos abiertos.
x. Los resultados de las evaluaciones de la actuación gubernamental individual y conjunta se utilizan para promover mejoras en este macroproceso.

2.4. Explotación y preservación del medio ambiente fronterizo

N22.4.1 - Institucionalización: ¿En qué medida la política que guía la acción del gobierno en el macroproceso de explotación y preservación del entorno fronterizo de su país está formal y debidamente institucionalizada?

x. La acción conjunta del gobierno se define formalmente en normas.
x. Los roles y responsabilidades de las partes interesadas están claramente definidos.
x. Se definen los procesos de toma de decisiones de la actuación conjunta.
x. Se definen las directrices y los objetivos políticos de la actuación gubernamental.
x. Existen formas de monitorear la actuación conjunta.

N22.4.2 - Coordinación: ¿En qué medida los actores involucrados en el macroproceso de explotación y preservación del entorno fronterizo de su país actúan de manera coordinada?

x. Existen instancias de articulación para alinear las acciones de los actores involucrados.
x. Existe un modelo de actuación conjunta.
x. Existe un nombramiento de líder que debe coordinar el esfuerzo de colaboración.
x. Se comparten recursos (financieros, humanos, materiales, sistemas, infraestructura, etc.) entre los actores involucrados.
x. Existen canales de comunicación para la actuación conjunta.

N22.4.3 - Planeación: ¿En qué medida las acciones gubernamentales en el macroproceso de explotación y preservación del entorno fronterizo de su país están guiadas por una lógica de intervención y por planes estratégicos y operativos?

x. Los problemas que debe atender el macroproceso se han identificado con precisión.
x. La población-objetivo para este macroproceso se delimitó con precisión.
x. Los resultados proyectados por la acción gubernamental conjunta son suficientes para atender las causas de los problemas de este macroproceso.
x. Los productos que se generarán en este macroproceso están claramente definidos para hacer viables los resultados proyectados.
x. Existen actividades claramente definidas en este macroproceso para generar los productos necesarios.
x. Se prevén fuentes específicas de fondos para la actuación gubernamental conjunta en este macroproceso.
x. Se definen los objetivos estratégicos de la actuación gubernamental individual y conjunta.
x. Se definen los indicadores de desempeño de la actuación gubernamental individual y conjunta.
x. Se definen los objetivos de la actuación gubernamental individual y conjunta.
x. Existen cronogramas que detallan los hitos y plazos para la ejecución de las etapas de actuación gubernamental individual y conjunto en este macroproceso.

x. Existe una definición precisa de las responsabilidades por producto y acciones planeadas para este macroproceso.
x. La elaboración de los planes contó con la participación de las partes interesadas en la actuación gubernamental conjunta en este macroproceso.

N22.4.4 - Monitoreo: ¿En qué medida el sistema de monitoreo y evaluación de acciones gubernamentales en el macroproceso de explotación y preservación del medio ambiente fronterizo de su país está adecuadamente estructurado?

x. Existen procesos de trabajo definidos para monitorear y evaluar la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.
x. Los indicadores se utilizan para monitorear y evaluar la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso.
x. Existe una comunicación regular sobre el progreso de los indicadores individuales y conjuntos con los principales interesados en este macroproceso.
x. Los resultados del monitoreo de la actuación gubernamental individual y conjunta en este macroproceso están disponibles como datos abiertos.
x. Los resultados de las evaluaciones de la actuación gubernamental individual y conjunta se utilizan para promover mejoras en este macroproceso.

Apéndice IV - Modelo de Actas de Reunión

Reunión para la Aplicación del Cuestionario de la Auditoría Coordinada de la Gobernanza de Políticas Fronterizas

Macroproceso <Nombre>

Sede: <CIUDAD> <Dirección>

Inicio: <HORARIO>

Participantes: De acuerdo a la relación presentada al final.

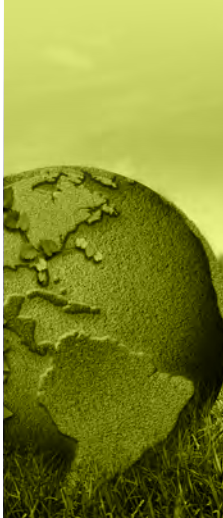
Objetivo: Llevar a cabo las preguntas y entrevistas relacionadas con la construcción de indicadores de gobernanza de políticas fronterizas, dentro del alcance de la auditoría coordinada de la OLACEFS, con representantes de agencias líderes en el desempeño del <MACROPROCESO>

Desarrollo: Después de las presentaciones personales de los participantes, la EFS proporcionó una explicación sobre la realización del trabajo. Posteriormente, se discutieron aspectos específicos de las preguntas y entrevistas. Una vez lograda la unificación de la percepción de todos los asistentes, comenzó la aplicación del cuestionario correspondiente, simultáneamente con las preguntas y las aclaraciones respectivas de las partes involucradas.

Conclusión: Al final, los representantes de los organismos relacionados con el macroproceso en estudio se comprometieron a enviar a la EFS, dentro de los siguientes cinco días hábiles, los documentos e información para corroborar las respuestas presentadas en la reunión.

<CIUDAD>, a XX del mes de XXXX de 201X

Nombre	Cargo	Institución	Correo Electrónico	Firma



COORDINACIÓN

TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA UNIÓN

PRESIDENCIA DEL COMITÉ DE
CREACIÓN DE CAPACIDADES

Ministro Augusto Nardes

SECRETARÍA GENERAL DE
CONTROL EXTERNO DEL TCU

Secretaría del TCU en el Estado de Mato Grosso do Sul

Paulo Roberto Wiechers Martins
Fernando Luiz Souza da Eira
Tiago Modesto Carneiro Costa
Mario Júnior Bertuol
Rafael Estefano Crispim
Paulo Affonso Barbosa Filho

Secretaría de Relaciones Internacionales del TCU

Ricardo André Becker
Macleuler Costa Lima
Camila de Paula Veloso
Rodrigo Lima Barbosa

DIRECCIÓN

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Comité de Creación de Capacidades de la OLACEFS
SAFS Qd 4 Lote 1- Anexo III- Sala 110
CEP: 70.042-900- Brasília-DF- Brasil
+55 61 3316-7256
ccc@tcu.gov.br

ARGENTINA
Auditoría General de la Nación
Javier Alejandro Kesseler
Jorge Luis Mauro

BOLIVIA
Contraloría General del Estado Plurinacional
Olga Edith Suárez Jiménez
Isaac Flores Sosa

BRASIL
Tribunal de Cuentas de la Unión
Mario Junior Bertuol
Paulo Affonso Barbosa Filho

CHILE
Contraloría General de la República
María Jesús Avilés Santana

COLOMBIA
Contraloría General de la República
Elvira Inés Rincón Salcedo
Amparo Edith Orozco Salas

COSTA RICA
Contraloría General de la República
Andrea Victoria Lizano Loria
Flora Calderón Ramos
Mari Trinidad Vargas Álvarez

ECUADOR
Contraloría General del Estado de la República del Ecuador
Paúl Rodrigo Pérez Ron
Gabriela Sofía Chiriboga Rodríguez

EL SALVADOR

Corte de Cuentas

Ana Consuelo Vásquez De Larrama
Jeannette Estela Ramírez De Pérez
Everson Omar Cruz Cornejo

HONDURAS

Tribunal Superior de Cuentas

Sonia María Salgado Mejía
Eduardo David Ordóñez Reyes

MÉXICO

Auditoría Superior de la Federación

Martha Josefina Carrillo Perez
Pablo Abraham Juárez Baltazares

PARAGUAY

Contraloría General de la República

Maximino Barrios
Rubén Ignacio Ávila Torres
Sonia Beatriz Scorzara

PERÚ

Contraloría General de la República

Patricia Ivonne Camac Vicuña
Flabio Toribio García Esquivel

REPÚBLICA DOMINICANA

Cámara de Cuentas de la República Dominicana

Yudian Altagracia Ramírez Diloné
Daisy Margarita Mariñez Núñez

APOYO:

cooperación alemana
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Por medio de la:

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Presidencia de la OLACEFS

Contraloría General de la República del Perú

Secretaría Ejecutiva de la OLACEFS

Contraloría General de la República de Chile

Presidencia del CCC y Coordinación de laAuditoría Coordinada

Tribunal de Cuentas de la Unión de Brasil

Responsabilidad por el contenido

Secretaría General de Control Externo
Secretaría del TCU en el Estado de Mato Grosso do Sul,
Tribunal de Cuentas de la Unión de Brasil

Proyecto gráfico, portada, diagramación yrevisión de la traducción

Proyecto Fortalecimiento del Control Externo en el Área Ambiental
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU)
Comité de Creación de Capacidades de la OLACEFS
SAFS Qd 4 Lote 1- Anexo III- Sala 110
CEP: 70.042-900- Brasília-DF- Brasil
+55 61 3316-7256
ccc@tcu.gov.br

Reclamos, elogios y sugerencias
ccc@tcu.gov.br

Apoyo

Por medio de la:

OLACEFS
ORGANIZACIÓN LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE
DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES

CCC
CREACIÓN DE CAPACIDADES

La OLACEFS es un organismo autónomo, independiente y apolítico, creado como una organización permanente que se encarga de cumplir funciones de investigación científica especializada y de desarrollar tareas de estudio, capacitación, especialización, asesoría y asistencia técnica, formación y coordinación al servicio de sus miembros, con el objetivo de fomentar su desarrollo y perfeccionamiento.

www.olacefs.com

El Comité de Creación de Capacidades (CCC), presidido desde el 2016 por la EFS de Brasil, tiene por misión promover y gestionar el desarrollo de capacidades profesionales e institucionales de las EFS, para contribuir al incremento de la eficacia de la gestión y la modernización de la administración pública.

http://www.olacefs.com/creacion-de-capacidades-ccc/