

**MÁSTER EN EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y POLÍTICAS PÚBLICAS
CENTRO DE GESTIÓN
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**



**TRABAJO DE FIN DE MÁSTER
HACIA UN SISTEMA INTEGRADO DE M&E PARA LOS OBJETIVOS DE
DESARROLLO SOSTENIBLE EN PORTUGAL**

Mayo 2018

Tutor: Craig Russon
Autora: Ana Diogo

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo final de máster empezó mientras residía en Madrid, por una beca de la Fundación Robert Bosch, Alemania. A ellos debo, en primer lugar, mi agradecimiento por la oportunidad fantástica que me han regalado.

Dentro del programa de la beca realicé una estancia en AEVAL, la Agencia Española de Evaluación de Políticas Públicas, en donde mi curiosidad e interés en la evaluación siguió creciendo. Con mis compañeros y jefa tuve fantásticos debates y agradezco, en particular, a Celia Casillas su disponibilidad para me ayudar con este trabajo.

Dedico una mención muy especial a mi tutor, Craig Russon, que me ayudó a posicionar la temática de este trabajo de fin de máster de una manera que yo sola no habría sido capaz. Además siempre se manifestó disponible sea enviándome textos y documentos, sea poniéndome en contacto con expertos. Le agradezco profundamente su confianza.

Quisiera agradecer a la comunidad evaluadora que, a mis solicitudes de información, datos o bibliografía, siempre me ha contestado gentilmente. En especial al Prof. Reinhard Stockmann, CeVAL; al Prof. Steve Jacob, Université Laval, Québec; a Osvaldo Feinstein; a Eduardo Zapico-Goñi; al Centre of Excellence in Evaluation, Treasury Board of Canada; al GAO USA; y, con enorme gratitud, a Stefano D'Errico, del IIED.

No puedo olvidar mi agradecimiento por su colaboración a aquellos que en Portugal accedieron a mi petición de entrevista: Dr. Gonçalo Motta, del Ministerio de Exteriores, Dra. Conceição Veiga, del INE, y Eng.º Parra da Silva, de la Alianza ODS, que me han facilitado no solo información, sino sus aportaciones personales.

Termino este trabajo ya en Lisboa y dejo una palabra de aprecio a todos aquellos que me han convencido que sería posible lograr con éxito este reto.

RESUMEN

La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) enmarcan la prioridad evaluativa a día de hoy. En este trabajo final de máster se ancla este tema en la institucionalización de la función evaluativa para comprender la preparación del sistema de monitoreo y evaluación portugués a los retos de la Agenda.

Desde la aplicación de la teoría sobre el desarrollo de capacidades evaluativas nacionales y de los más recientes artículos sobre los sistemas de monitoreo y evaluación de los ODS se reflexiona sobre el modelo de gobernanza, los actores, los mecanismos de coordinación y de articulación en el ámbito de los ODS en Portugal.

Las consideraciones alcanzadas en el análisis culminan con una propuesta propia de un sistema integrado de monitoreo y de evaluación aplicado a los ODS en Portugal, pero cuyas reflexiones pueden supervivir más allá y ayudar a la creación de una verdadera cultura de evaluación.

Palabras-claves: Evaluación; Objetivos de Desarrollo Sostenible; Portugal.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
INTRODUCCIÓN.....	1
PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y ESTRUCTURA	2
1. LA AGENDA 2030 Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	4
Agenda 2030 al nivel global.....	4
Análisis de la gobernanza de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Portugal.....	6
Puntos clave: para la definición de elementos de mejora	12
2. LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	14
La institucionalización de la evaluación en Portugal.....	17
Puntos clave: principales debilidades detectadas del contexto de la institucionalización de la evaluación en Portugal	19
3. CAPACIDADES EVALUATIVAS NACIONALES	21
4. EL RETO DE UNA PROPUESTA ALTERNATIVA PARA UN SISTEMA DE M&E PARA LOS ODS EN PORTUGAL	25
5. CONSIDERACIONES FINALES.....	31
BIBLIOGRAFIA	33
ANEXOS.....	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Objetivos de desarrollo sostenible.....	4
Figura 2 - Modelo institucional de los ODS en Portugal.....	7
Figura 3 - Distribución de los ODS por Ministerio.....	8
Figura 4 - Modelo institucional	9
Figura 5 – Alineación.....	10
Figura 6 – Alineación de niveles y políticas.....	11
Figura 7 - Cadena de resultados de la propuesta alternativa	26
Figura 8 - Propuesta de modelo institucional ODS Portugal.....	28
Figura 9 - Mide Jalisco - captura de pantalla.....	51
Figura 10 - Evalua - captura de pantalla.....	51
Figura 11 - Evalua - captura de pantalla.....	52
Figura 12 - Evalua - captura de pantalla.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Propuestas de medición de la institucionalización de la Evaluación	17
Tabla 2 - Factores críticos de éxito para el desarrollo de un sistema de M&E	24
Tabla 3 - Análisis del estado de los factores críticos de éxito en Portugal.....	26

INTRODUCCIÓN

El presente documento ha sido desarrollado en el marco del trabajo final del Máster de Evaluación de Programas y Políticas Públicas de la Universidad Complutense de Madrid. Aquí se aporta una mirada sobre uno de los temas que enmarcará las prioridades evaluativas de los próximos años: la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Considerando el máximo compromiso de las Naciones Unidas para que nadie se quede atrás, o sea, para que los objetivos y metas propuestas sean alcanzados y haya importantes avances en el bienestar de las generaciones actuales y futuras, la Evaluación, en cuanto herramienta de gestión, es vista como un elemento clave de la Agenda. En realidad, la incorporación de una dimensión de evaluación en la Agenda 2030 resulta de una de las lecciones aprendidas con los Objetivos del Milenio, para los cuales no habían sido establecidas metas para medir el éxito de los mismos y tampoco guías para la conducción de evaluaciones. Quizás por ello se hayan realizado tan solo unos informes de progreso sin ninguna valoración sobre el mérito o valor de los resultados alcanzados, como resulta ser el caso de Portugal (IPAD, 2010)¹.

No obstante, con la Resolución A/RES/70/1, punto 74, ya se establecen los principios que rigen los procesos de seguimiento y de revisión de los ODS independientemente de los niveles en los que ocurran. Desde luego, allí se atribuye un papel primordial a los Estados en cuanto agentes de evaluación, *vide* alineas g) y h).

Con este trabajo se intenta comprender el tema y dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿cómo se posiciona Portugal, el país de origen de la autora, en el ámbito de la Agenda 2030? y ¿cómo se está enfrentando a los retos del monitoreo y de la evaluación de los progresos en materia de los ODS?

El propósito último de este trabajo es fomentar el debate y análisis crítico sobre el sistema de monitoreo y evaluación de los ODS en Portugal. Y al contribuir a la generación de conocimiento científico se espera que las evidencias puedan ser utilizadas por todos aquellos que comparten responsabilidades en este ámbito, logrando así una mejora del dicho sistema.

Además, considerando que todo lo que se relaciona con los ODS aún es muy reciente y experimental para la mayoría de los actores involucrados, este trabajo puede ayudar a iluminar el camino e incluso aportar información para el desarrollo de la propia disciplina y de sus profesionales.

¹ Los informes de Naciones Unidas sobre los ODM, por ejemplo el de 2014, padecen de las mismas debilidades.

PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y ESTRUCTURA

El marco teórico en el cual se basa este trabajo de fin de máster es bastante diversificado. Se ha conciliado la producción de artículos e informes muy recientes sobre los ODS con algunos tópicos más estabilizados de la disciplina, como la institucionalización de la función evaluativa o el desarrollo de capacidades evaluativas nacionales. En el presente apartado se ofrece una panorámica sobre los temas y los autores en que se ha soportado la conducción de esta investigación y análisis crítico.

En primer lugar, hay una inspiración en la propuesta de Vaessen & D'Errico (2018), autores que sugieren que hay que distinguir diferentes niveles de análisis cuando pensamos en el papel de la Evaluación en el marco de los ODS. De acuerdo con ellos, el debate se debe repartir en tres niveles distintos: el global, el del país y el de la intervención política. Para cada uno de ellos los autores añaden un conjunto de preguntas, a las cuales la evaluación debe dedicar su atención y su praxis, a saber:

- El **global** – efectividad del movimiento global de los ODS y la adopción por los diferentes actores institucionales en los países;
- El del **país** – el grado de adopción de los ODS, la naturaleza del sistema de evaluación del país y la disponibilidad de datos a lo largo del tiempo sobre los indicadores conectados con los ODS;
- El de la **intervención política** – la existencia de causalidad en el contexto de los ODS y la coherencia de las políticas.

Así que de acuerdo con esta propuesta este estudio se centra en el nivel del país. No obstante, dada la interconexión entre los niveles, se recurrirá al nivel global y a lo de la intervención política siempre y cuando sea necesario por motivos de contextualización o ejemplificación.

Como introducción se ha abordado el tema de los ODS en cuanto iniciativa mundial y, enseguida, se explora como en Portugal se está llevando el asunto. En concreto, se presenta el modelo institucional, los actores, los mecanismos de coordinación y el sistema de monitoreo y evaluación actuales.

Al detallar las condiciones y características de Portugal, contestando a las cuestiones específicas para el nivel del país, según las perspectivas enunciadas por Vaessen & D'Errico, se consideró que sería necesario un especial enfoque sobre la temática de la institucionalización de la disciplina para que se pudiera cualificar el caso portugués.

Por eso, se recurre a algunos estudios comparativos, los cuales buscan una fórmula para medir el grado de institucionalización de la cultura de evaluación de países u organizaciones. A partir de estos varios abordajes, donde sobresale la ausencia del país que se estudia, se intenta hacer una caracterización del estado de la arte en Portugal.

Por último, se desarrolla una propuesta propia de un sistema integrado de monitoreo y evaluación (M&E) de los ODS, diseñado para que se ajuste y adecue al máximo al caso portugués. Los diversos aspectos que se han contemplado en el sistema propuesto se fundamentan y justifican en la teoría, por ejemplo en los varios informes del sistema de las Naciones Unidas, como el del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, o en el marco

propuesto por Russon & Russon (2011) sobre el desarrollo de competencias nacionales de evaluación; pero también hay fundamentación en casos de éxito reconocidos, como es el del sistema de M&E de los ODS en Jalisco, México.

En lo que respecta a los métodos y técnicas se tuvo siempre presente la preocupación del rigor científico. El desarrollo del estudio de caso intenta hacer una descripción muy rica y detallada sobre el objeto de investigación y se hizo de manera a que el lector pueda acompañar y reconstruir todos los pasos y recomendaciones.

Complementando el fuerte componente de revisión de la literatura y de apoyo en la teoría se realizó, en esta investigación, un trabajo de campo utilizando técnicas cualitativas, como la revisión documental y normativa. En su desarrollo han sido consultados múltiples fuentes de información, como recogida de datos estadísticos y de documentos oficiales que estaban disponibles en las páginas web de los distintos ministerios.

Además del análisis documental, y para profundizar el caso de Portugal, se realizaron entrevistas semiestructuradas con agentes de relieve en el panorama institucional de los ODS en Portugal: como funcionarios de las organizaciones involucradas y actores de la sociedad civil (Dr. Gonçalo Motta, del Ministerio de Exteriores, Dra. Conceição Veiga, del INE, y Eng.º Parra da Silva, de la Alianza ODS). Con este abordaje se pretendió obtener información más rica y en primera mano de los actores envueltos en los procesos descritos. Para ello se diseñaron cuestionarios *ad hoc* para cada actor clave (Anexo I).

Las entrevistas semiestructuradas, gracias a la disponibilidad y riqueza de las aportaciones de todos los participantes, ha permitido enriquecer la visión sobre el objeto de estudio y comprender mucho mejor las condiciones en las que se han desarrollado los procesos hasta ahora, incluso aquellos que no se encuentran documentados.

Considerando todo lo anterior, se ha estructurado el trabajo con los siguientes apartados: en primer lugar, se fundamenta este ejercicio en el apartado de *Introducción*, donde se expone el marco general en el cuál se inserta, así como la formulación del problema y su relevancia, ilustrando pues las razones que sustentan la elección del tema. Enseguida, en el *Proceso de Investigación y Estructura* se presentan los aspectos metodológicos que han orientado el trabajo realizado.

En la segunda parte del TFM, *La Agenda 2030 y Los Objetivos de Desarrollo Sostenible*, se ofrece una mirada sobre los ODS, explicando la iniciativa en general y como se viene implementando en Portugal.

Seguidamente, en *La Institucionalización de la Evaluación*, se analizan los componentes sugeridos por la literatura y las cuestiones relacionadas con la definición del nivel de institucionalización de la evaluación en un sistema, mirando hacia el caso portugués. De ahí se impulsa hacia la reflexión sobre las *Capacidades Evaluativas Nacionales*, en concreto, cuáles son las etapas de desarrollo de las mismas en un sistema.

En función de las consideraciones alcanzadas se presenta una propuesta alternativa para un sistema de M&E para los ODS en Portugal, propuesta propia que podría ser aplicada al contexto sobre el cual se ha reflexionado en el TFM. Por último, se finaliza este estudio con algunas consideraciones y recomendaciones que, confiamos, pueden añadir valor a eventuales futuras tomas de decisiones de los actores involucrados en los ODS, con los cuales este trabajo de fin de máster será compartido.

1. LA AGENDA 2030 Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Agenda 2030 al nivel global

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son una iniciativa liderada por las Naciones Unidas en consecuencia de una larga trayectoria hacia un mundo mejor. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible fue aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas. Su lema – que nadie se quede atrás – expresa bien el reto y ambición que 193 Estados Miembros han aceptado.

Los ODS representan una hoja de ruta que debe guiar no solo a los Estados Miembros, sino también a un amplio conjunto de agentes: la sociedad civil, los académicos, el sector privado, cada uno de los individuos. La Agenda 2030 se centra en las personas, su igualdad y dignidad sin olvidar el medio ambiente y la necesidad de que se cambie el estilo de desarrollo vigente.

Los países, independientemente de su grado de desarrollo económico o nivel de bienestar, han sido llamados a un compromiso global, tal y como lo son muchos de los fenómenos que al día de hoy se enfrentan. La mitigación y adaptación al cambio climático son tan solo uno de los ejemplos más visibles.

La transformación propuesta en la Agenda 2030 se traduce en 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, organizados en torno a 5 áreas temáticas: Personas, Paz, Planeta, Prosperidad y Partenariado, y se declinan en 169 metas a alcanzar hasta el año 2030. Según las condiciones y datos de partida de cada uno, los países ejecutarán políticas y acciones orientándose hacia ese reto común.



Figura 1 - Objetivos de desarrollo sostenible

La Agenda 2030 y los ODS tuvieron como antecedentes los Objetivos del Milenio (ODM), la Conferencia del Río entre muchos otros esfuerzos políticos y diplomáticos. Con los ODM se han aprendido lecciones valiosas a la hora de diseñar los ODS (IIED, 2016b). Ya no se trata de una agenda de mínimos, sino una agenda comprensiva, ambiciosa y universal (Alonso, 2017). Por eso requiere una voluntad política fuerte y de un esfuerzo colectivo a largo

plazo; la necesidad de integrar las dimensiones económicas, sociales y ambientales del desarrollo sostenible de manera a enfrentar las raíces de las causas (CEPAL, 2018); la incorporación de una dimensión de monitoreo y evaluación del avance en el logro de los ODS, que ha sido uno de los puntos débiles de los ODM (los avances en la consecución de los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio fueron medidos por medio de 21 metas y 60 indicadores oficiales, todavía la producción de evaluaciones no estaba integrada de manera contundente en el marco propuesto por las Naciones Unidas).

En lo que respecta al monitoreo y la evaluación de los ODS, en 6 de marzo de 2015, se creó el *Inter-agency and Expert Group on sustainable development goal indicators*, cuya misión es fijar el marco global de los indicadores de los ODS y apoyar la implementación de la Agenda. Para llegar hasta ahí se hizo, en todos los países, un proceso de consulta pública sobre el listado de indicadores. En esto participaron distintas organizaciones internacionales, la sociedad civil, los académicos y el sector privado.

Un año después se adoptó el listado de 241 indicadores, 11 de los cuales se repiten en más de un objetivo. Y, ya en 2017, se estableció un mecanismo de revisión de ese listado de indicadores, los cuales serán revisados en 2020 y en 2025.

La Declaración de Bangkok, 2015, constituye un punto común para acciones futuras de apoyo a las capacidades evaluativas nacionales. En ella se destaca el papel de la función evaluativa (punto 5) y se reconocen algunos de los esfuerzos e iniciativas que se pueden considerar, como: la conducción de estudios de diagnóstico sobre las necesidades evaluativas en el marco de los ODS; estudios de evaluabilidad; creación de marcos legales y políticos para la evaluación; asignación de recursos financieros para la conducción de evaluaciones al alinear planes nacionales con los ODS; fortalecer los sistemas de monitoreo; establecer programas de entrenamiento; crear oportunidades para jóvenes evaluadores emergentes; apoyar la comunidad evaluadora y el intercambio de conocimientos, entre otras.

En junio 2017 se elaboró un informe sobre las funciones y capacidades del sistema de desarrollo de las Naciones Unidas con respecto al tema de los ODS (Dalberg, 2017). Ahí se analizaron 35 entidades y se buscó comprender su aporte al logro de los ODS, sea en recursos sea en productos y servicios prestados. Con este trabajo resultó claro que el propio sistema de las Naciones Unidas se enfrenta a retos de coordinación y articulación internos. Así que no sorprenderá si algo semejante ocurre al nivel interno de los países. Pero la mayor ventaja de ese informe es que nos ofrece pistas sobre los potenciales problemas, lo que permite que los Estados puedan anticipar algunos problemas y desde luego imaginar algunas estrategias y acciones de mitigación. Por ejemplo, se destaca la necesidad de actuar como un verdadero sistema ya que la consecución de unos ODS no debe entrar en conflicto o comprometer a los otros; garantizar que hay una cobertura efectiva de todos los ODS; que se poseen las capacidades no solo analíticas y evaluativas, sino de comunicación, tecnológicas, de partenariado, de coordinación financiera y expertos para los varios temas que componen los Objetivos; que hay una visión compartida con el sector privado; que los mecanismos financieros apuntan al incentivo correcto y que hay equilibrios en la financiación entre Objetivos; que se identifican los áreas en donde hay mayor y menor presencia. De hecho, se percibe que la concretización de los ODS significa todo un cambio en la manera de actuación: más concertada, alineada, participada, más eficiente.

Uno de los mecanismos creados para acompañar los esfuerzos de los países es la posibilidad de que todos los Estados puedan presentar hasta dos informes voluntarios sobre la implementación de la Agenda antes de 2030.

En un *briefing* del IIED - *The International Institute for Environment and Development* (2018) se han analizado los 43 informes nacionales voluntarios hechos entre 2016 y 2017. En ello se concluye que, mientras que los sistemas de monitoreo son fuertes, los sistemas de evaluación en gran medida están olvidados y casi no hay referencias a ellos. Lo que refleja a que haya mucho trabajo a hacer en los próximos años de sensibilización y capacitación por la comunidad evaluadora y por Naciones Unidas.

Por último, importa resaltar que en el ámbito de la Unión Europea, espacio geopolítico y económico en el que Portugal se incorpora, también hay movimientos que influyen en todo este proceso. Por ejemplo, la entidad estadística europea, el EUROSTAT, está desarrollando un listado de indicadores que incluye no solo los indicadores globales de las Naciones Unidas, sino los del sistema europeo de desarrollo sostenible, de la estrategia Europa 2020, del *resource efficiency scoreboard* y de otras políticas relevantes, como los indicadores de la economía circular o de las 10 prioridades de la Comisión Juncker.

Conocido el espíritu de los ODS y los retos a los que se enfrenta Naciones Unidas en materia de M&E de la iniciativa, enseguida se analiza el caso particular de Portugal en materia de gobernanza de los ODS, detallando toda la estructura y los mecanismos en marcha.

Análisis de la gobernanza de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Portugal

En este apartado se analiza el modelo de gobernanza de los ODS en Portugal, en concreto, los agentes involucrados en la implementación de los objetivos, sean ellos del sector público o no, los mecanismos de coordinación puestos en marcha y el sistema según se detalla en el Informe Voluntario de Portugal, presentado en 2017.

Actores

En Portugal el modelo institucional para la implementación de los ODS está fuertemente vinculado con el Ministerio de Exteriores², que ha sido el responsable por la coordinación de la posición nacional en el ámbito de la estructuración de la Agenda 2030.

En febrero de 2016, el Consejo de Ministros aprobó las primeras guías intragubernamentales sobre este tema³. Por un lado, en el plan externo se aseguraría el diálogo con las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a través del Ministerio

² En portugués: Ministério dos Negócios Estrangeiros.

³ Las dichas guías no han sido publicadas aunque sean mencionadas en el informe voluntario de Portugal.

de Exteriores; por otro, en el plan interno, el Ministerio de Fomento⁴ asumiría un rol de coordinación general.

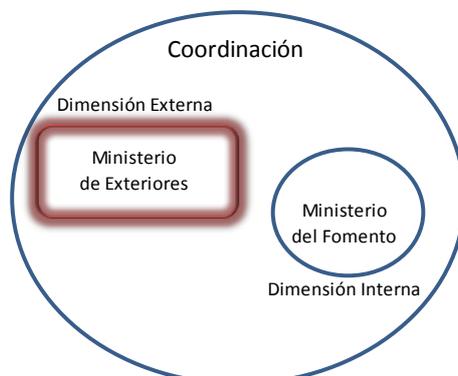


Figura 2 - Modelo institucional de los ODS en Portugal

Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Exteriores.

Otro actor relevante, fuera del sistema administrativo y gubernamental, es la Alianza ODS Portugal⁵. Creada en el 2007 y vinculada a la *UN Global Compact Network Portugal* tiene como misión la sensibilización, información, monitoreo y evaluación del aporte del sector empresarial y de otros socios de la sociedad civil a los ODS. En materia de los ODS esta organización reúne 52 entidades de diferentes ámbitos de intervención (*vide* Anexo II).

No obstante de en su misión tener una dimensión dedicada al monitoreo y evaluación, en su plan de intenciones, actividades o productos no hay ninguna conexión más con la temática. Como nos ha dicho el Presidente de esta organización hasta ahora todos los esfuerzos van en el sentido de la promoción e información sobre la Agenda 2030 y esa ha sido la máxima preocupación y línea de trabajo.

Por último, en el informe voluntario de Portugal se destaca el papel que los municipios tendrán en la implementación de la Agenda, ya que en su autonomía propia y cercanía de las poblaciones y territorios podrán dinamizar iniciativas concretas. Todavía no se aclara cuál es su rol en el modelo institucional y cuál puede ser su aportación a lo cumplimiento de los Objetivos, tampoco se reflexiona sobre la medición de ese grado de aportación.

Mecanismos de coordinación

Por ahora la coordinación sigue con el impulso del Ministerio de Exteriores aunque sea esperable que Fomento venga a ganar una mayor expresión en la conducción del tema.

En términos institucionales, Exteriores aprovechó los recursos institucionales de que ya disponía. Dos comisiones ya existentes, CIPE, responsable de la articulación interministerial de la política externa, y CIC, por la política de cooperación, son rescatadas para la gestión de este dossier.

⁴ En portugués: Ministério do Planeamento e Infraestruturas.

⁵ Enlace: <http://globalcompact.pt/>

En materia de los ODS, la primera tiene el papel de actuar como un fórum de coordinación de la implementación por los distintos ministerios además de la responsabilidad por la preparación de los informes de monitoreo que hay que producir para distintas audiencias y niveles; la segunda, responde por la incorporación de los dichos en la política de la cooperación al desarrollo.

En términos operacionales se constituyó una red de puntos focales con agentes que provienen de diferentes puntos de la Administración y del Gobierno. Este mecanismo busca mejorar la articulación y el intercambio de la información entre los varios agentes.

Los ODS han sido repartidos por los ministerios según sus competencias y su vinculación a los temas, como se ilustra en la Figura 3; cada uno de ellos tendrá que coordinar y garantizar la implementación, monitoreo y repaso de los Objetivos que les ha tocado.

THE 2030 AGENDA IN PORTUGAL

SDG	COORDINATING MINISTRY	SDG	COORDINATING MINISTRY
	LABOUR, SOLIDARITY, AND SOCIAL SECURITY		LABOUR, SOLIDARITY, AND SOCIAL SECURITY
	AGRICULTURE, FORESTRY AND RURAL DEVELOPMENT		ENVIRONMENT
	HEALTH		ENVIRONMENT
	EDUCATION		ENVIRONMENT
	CITIZENSHIP AND EQUALITY		SEA
	ENVIRONMENT		AGRICULTURE, FORESTRY AND RURAL DEVELOPMENT
	ECONOMY		JUSTICE
	LABOUR, SOLIDARITY, AND SOCIAL SECURITY		FOREIGN AFFAIRS
	PLANNING AND INFRASTRUCTURE		

Figura 3 - Distribución de los ODS por Ministerio

Fuente: Presentación de la Secretaria de Estado de Exteriores y Cooperación en el UN High Level Political Forum on Sustainable Development

La comisión interministerial de política de exteriores (CIPE), bajo el liderazgo de la Secretaria de Estado de Exteriores y Cooperación, funciona como el fórum de coordinación interministerial. Dos organizaciones públicas fueron consideradas como fundamentales en este proceso: el Instituto Nacional de Estadística⁶ y la Agencia para el Desarrollo y Cohesión⁷, por lo que han sido declarados miembros extraordinarios de la CIPE en este tema. Además, en esta Comisión se encuentra el Turismo de Portugal, la Comisión Nacional de Unesco y el AICEP, el organismo que se dedica a la promoción del comercio externo.

⁶ Enlace: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_perfsdg

⁷ Enlace: <http://www.adcoesao.pt/>

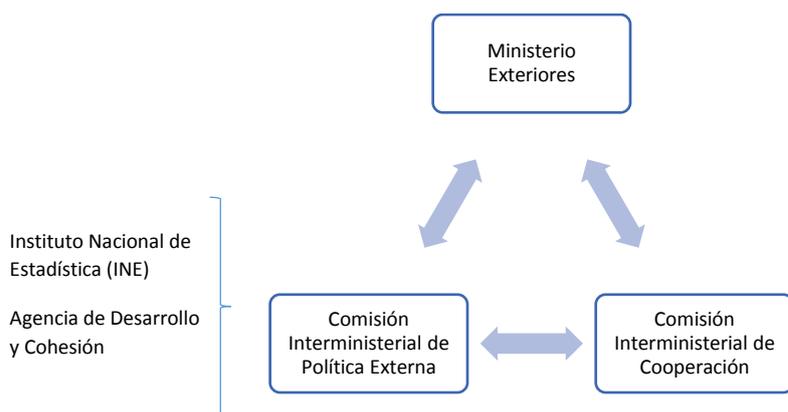


Figura 4 - Modelo institucional

Elaboración propia a partir de datos del INE.

Como se ha comentado, la autoridad estadística es un actor clave en el proceso de monitoreo de los avances de los objetivos. A causa de eso, en mayo del 2016, en el INE se creó un grupo de trabajo dedicado al tema de los ODS. Este tiene entre sus objetivos: hacer el mapeo de la información disponible en el INE que pudiera ser utilizada en este contexto; identificar la información en falta; coordinar las potenciales fuentes de información estadística y abalzar su calidad; seguir el desarrollo de la Agenda 2030 en el plan internacional.

Además de la coordinación institucional se han puesto en marcha, durante la etapa de definición de la posición portuguesa en el ámbito de los ODS, mecanismos de participación con los distintos actores. Se hizo un proceso de consulta pública, en 2016, sobre la implementación local y nacional de la Agenda 2030, lo cual se hizo bajo el liderazgo de organizaciones de la sociedad civil y con el apoyo de Camões⁸, el instituto responsable en Portugal por la cooperación y la promoción del idioma, y del Centro Regional de Información de las Naciones Unidas.

En consecuencia, se decidió que sería implementado otro mecanismo de participación, o sea, serían realizados informes sombra (*shadow reports*) regulares. Todavía, los documentos oficiales no describen más detalles sobre cuándo y cómo estos tendrán lugar.

Durante el período de apertura a la sociedad también se realizaron talleres en diversos puntos del país, un cuestionario online y un seminario en la Assembleia da República, en 19 de abril del 2017, buscándose así que todos pudiesen tener una oportunidad de participar y de ser oídos en este proceso.

⁸ Enlace: <http://www.instituto-camoes.pt/activity/o-que-fazemos/cooperacao/cooperacao-portuguesa/mandato/ajuda-ao-desenvolvimento/agenda-2030>

Informe voluntario

En enero del 2017 se empezó la preparación del informe nacional voluntario sobre la implementación de la Agenda 2030 en Portugal, cuya presentación se realizó en el *UN High-level Political Forum on Sustainable Development (HLPF)* en junio del mismo año⁹.

Desde la Secretaria de Estado se planteó la construcción del informe en 6 niveles: nacional, regional, internacional, cooperación al desarrollo, información estadística, desafíos y lacunas. Sin embargo, en el producto final lo que resulta es que cada apartado se encuentra organizado según una estructura común en torno a tres ejes: el plan internacional, el regional y el nacional.

En el informe se cuadran las referencias, las políticas públicas y los documentos para cada uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Es pues, un listado que enuncia las políticas que concurren a la implementación de la Agenda y que busca evidenciar la alineación de las estrategias y políticas ya en curso con los objetivos, como se ilustra abajo y se presenta el mapeo detallado en el Anexo III.



Figura 5 – Alineación

Fuente: Presentación de la Secretaria de Estado de Exteriores y Cooperación en el UN High Level Political Forum on Sustainable Development

El mapeo de las políticas que responden a cada uno de los objetivos ha sido hecho por cada ministerio a petición del Ministerio de Exteriores. Para llegar a ese producto los ministerios de primera línea tuvieron que hacer cada uno un ejercicio de alineación. La tarea de agregación de los datos recibidos cupo a Exteriores, que con las contestaciones compuso el informe. En él no se encuentra ninguna palabra sobre cómo se ha hecho el ejercicio estratégico, o sea, cómo se desagregaron los compromisos ODS hasta el nivel de las organizaciones públicas.

Al lector sobresale que algunos departamentos gubernativos están más representados que otros, como es el caso de Hacienda o Defensa. Puede que el mecanismo de recogida de datos y los plazos de presentación del informe expliquen que haya una mayor o menor presencia de algunos Ministerios u organizaciones del sector público, así como la

⁹ <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/25763vnr8portugal.pdf>
https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/25529PORTUGAL_VNR_PPT_Presentation.pdf

repartición de los objetivos por ministerio, que parece olvidar que a día de hoy los problemas y las políticas públicas que intentan solucionarlos son cada vez más interconectadas.

El informe, con 89 folios, consiste en la descripción de las políticas que contribuyen a la concretización de cada objetivo. Así, cada uno de los ODS es enmarcado en la fundamentación legal que o justifica, por ejemplo: la existencia de compromisos o acuerdos internacionales que vinculen al Estado Portugués; el *acquis* europeo y el conjunto de fondos europeos en curso, como sea el H2020; y, la ley suprema portuguesa, la Constituição da República Portuguesa, además de las políticas y programas públicos en curso.

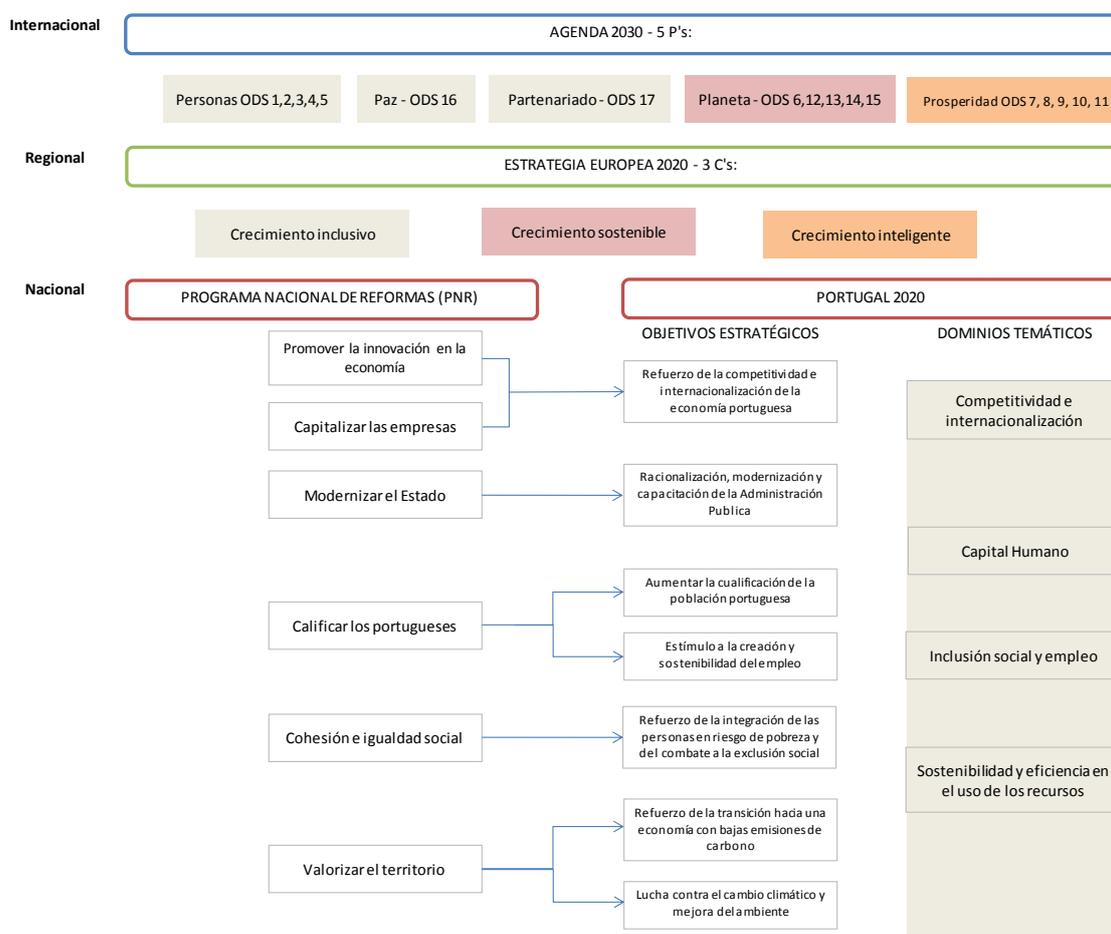


Figura 6 – Alineación de niveles y políticas

Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Exteriores.

A parte de esto, se reconoce la importancia de las fuentes de información para el seguimiento de la implementación de los ODS, así que en el informe hay un pequeño apartado sobre el papel del INE y del monitoreo de los ODS (3 páginas), pero ninguna referencia al tema de la evaluación de la iniciativa. Las cuestiones relacionadas con las fuentes de información y su disponibilidad recibieron gran atención, la cual se plasmó en la constitución de un grupo de trabajo del INE en abril del 2017. En sus primeras conclusiones llamaron la atención a los siguientes aspectos:

- No había sido posible identificar las entidades responsables por la mayoría de los indicadores (77);
- Algunos no eran aplicables al caso portugués (6);
- Otros eran de la responsabilidad de organizaciones internacionales (24);
- Y un gran número (55) eran responsabilidad de entidades nacionales fuera del sistema estadístico;
- Y solamente 78 indicadores estarían dentro del sistema estadístico nacional.

El mismo grupo de trabajo analizó aún otro elemento esencial del seguimiento, como son los indicadores, su definición y cuantificación. En este sentido, la autoridad estadística clasificó la relevancia de cada indicador y concluyó que de los más relevantes no estarían, a esa data, disponibles 37 indicadores.

Esto es, pues, el modelo de gobernanza en curso en Portugal y las conclusiones que se pueden sacar del informe voluntario presentado en 2017 a las Naciones Unidas. A continuación sistematizamos algunos de los puntos clave que guían el análisis del caso de estudio.

Puntos clave: para la definición de elementos de mejora

Enseguida se hace un resumen del capítulo y se destacan los aspectos que se echan en falta en el proceso de planificación descrito. Estos puntos clave ayudan a mejor interpretar la realidad y a diseñar una propuesta alternativa de un sistema integrado de M&E.

- No se ha hecho un verdadero ejercicio estratégico, pero tan solo una operación meramente administrativa de reporte y agregación de datos. Quizás desde luego se haya perdido una oportunidad de reflexión prospectiva con el rumbo dictado por los ODS.
- Se ha quedado un espacio en blanco en el modelo institucional portugués después de la fase de diseño de la posición de Portugal por Exteriores y de la realización y presentación del informe voluntario. El rol del Ministerio de Fomento no resulta claro: ¿Funcionará como un proveedor de datos?, ¿Será un ministerio responsable por un gran número de medidas o políticas?, ¿Cuál será su estilo de coordinación?
- El modelo institucional está enfocado en los agentes gubernamentales pero sin dejar hueco a la representación de los actores del sector privado o social.
- Hace falta una teoría del cambio general y una que subyazca a cada uno de los objetivos. Tampoco se evidencia la atribución de cada política al logro del objetivo y correspondiente meta, sinergias, yuxtaposiciones o conflictos entre políticas y/o objetivos.
- De igual modo no son citadas evaluaciones anteriores, ni informes de auditoría, nacional o internacional, que sustenten las opciones presentadas. Tampoco hay un plan de evaluaciones o disposiciones sobre la evaluación de las políticas ya en

curso o sobre los ODS, en particular (los prioritarios, por ejemplo) o sobre el conjunto.

- No existen, publicitadas, cualesquiera guías o directrices, por ejemplo, emanadas desde el Consejo de Coordinación de la Evaluación de Servicios (CCAS en portugués), para que en la planificación de las actividades anuales sean incorporados los objetivos, indicadores y metas que sirven para cuantificar el suceso de la Agenda.
- También en la definición de los objetivos de los programas presupuestarios, otro de los procesos de alineación estratégica existentes en el ámbito presupuestario, se verifica la misma ausencia de sinergia con los ODS.
- No se encuentra publicada la estrategia de comunicación y disseminación asociada a los ODS.

Estos primeros avances en la caracterización del seguimiento y evaluación de los ODS en Portugal, en particular del sistema de monitoreo y evaluación, suscita la curiosidad en cuanto a la cultura de evaluación existente en el país. ¿Cómo se puede comprender y justificar la ausencia de información sobre un tema que debería ir de la mano con la concepción de la política pública y la teoría de cambio que se propone?

A causa de esto se introduce ahora un apartado dedicado al asunto, en lo cual se describen diferentes propuestas teóricas de medición del nivel de institucionalización de la función evaluativa en un país u organización y a partir de ahí se caracteriza el estado del arte en Portugal.

2. LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

La institucionalización de la función evaluativa de las políticas públicas es, de una manera recurrente, señalada como un criterio de determinación de la existencia de una cultura evaluativa en un país u organización.

Son diversos los autores que se han dedicado a estudiar este tema desarrollando estudios comparativos (Furubo et al., 2002, 2015; Varone & Jacob, 2004; Feinstein, 2012; Stockmann et al., 2016), los cuales contribuyen para mapear de manera longitudinal el estado del arte con respecto a países o regiones del mundo.

Todavía, como nos lo recuerdan Furubo et al. (2015), no hay suficiente discusión sobre las distintas formas de institucionalización y las ventajas o desventajas de cada una. Así que ¿cómo medir, cuantificar y comparar esta realidad?

En este apartado se hace un breve repaso sobre algunos de esos estudios, las propuestas metodológicas empleadas en ellos, y sus resultados para, desde ahí, concluir sobre la situación en concreto de Portugal.

Furubo et al. (2002) condujeron un estudio para determinar la madurez de la cultura evaluativa de 21 países (y 3 organizaciones internacionales). Identificaron 9 dimensiones, y en conjunto con los autores individuales que escribieron sobre cada uno de los países, han valorado con 0, 1 o 2 el nivel de actividad verificada en cada uno de los indicadores (Furubo et al. 2002, 2015).

Los indicadores a que han recurrido son:

1. La evaluación tiene lugar en diferentes sectores de política;
2. Oferta de evaluadores especializados en diferentes disciplinas;
3. Debates y discusiones que alimentan un discurso nacional sobre evaluación;
4. Existe una asociación nacional de evaluación;
5. Existen disposiciones en el gobierno para hacer evaluaciones y difundir sus resultados;
6. Existen disposiciones en el parlamento para hacer evaluaciones y difundir sus resultados;
7. Existe pluralismo en cada sector de política;
8. Hay actividades de evaluación en la institución suprema auditora; y
9. Las evaluaciones no sólo se focalizan en inputs y outputs, sino también en outcomes) (p. 7-9).

Según estos puntos, los autores han clasificado en dos grupos los países: i) hay mucha presión para que haya una praxis evaluativa; o ii) hay una baja presión. Enseguida, han dividido los grupos según si la presión tiene un origen interno o externo.

Así que, al final, se quedaron con una matriz 2x2, en la que hay países denominados de pioneros, la primera y segunda ola de países (Suecia, Holanda, Reino Unido, Alemania, Dinamarca, Francia y Finlandia); un grupo de países heterogéneos, que a causa de la presión externa evalúan pero que internamente no enfrentan cualquier presión (Irlanda, Italia, China, España, Zimbabue); países con una cultura de evaluación madura (EEUU, Canadá, Australia, Corea, Noruega); y países donde no hay cualquier tipo de presión pero que aun así conducen evaluaciones (Israel, Suiza, Nueva Zelanda, Japón).

En 2015, los autores del estudio realizaron una actualización, en la cual optaron por excluir algunos países, como China y Zimbabue, y corregir algunas debilidades metodológicas, por ejemplo, ampliando el número de expertos de cada país involucrados en la respuesta a los indicadores. Así, para cada país se invitaron 5 expertos, de trayectoria profesional distinta – público, privado, académicos, en un total de 78 peritos, entre los cuales los que habían participado en el primer estudio. Se han mantenido los indicadores y la escala de valoración para garantizar la comparabilidad, pero se añadieron 5 preguntas relacionadas con: los *triggers* para la institucionalización de la evaluación; la utilización de la evaluación, la sugerencia de documentos o literatura relevante, y un espacio para que dejaran comentarios. Al final, todo esto sería después triangulado por los coordinadores del estudio.

No muy distinta es la aproximación presentada por Varone & Jacob (2004) que a partir de los trabajos de Furubo et. al (2002) analizan 18 países de diversos continentes, con excepción de África. Estos autores se enfocan en dos categorías de indicadores: la existencia de organizaciones formales dedicadas a la evaluación y la existencia de una comunidad epistemológica nacional. Con este índice buscan medir el nivel de institucionalización y el grado de madurez, lo que les permite realizar una comparación internacional. Las dos categorías incluyen tres aspectos cada una, valorados del 0 al 9. Según los autores, los mecanismos formales tendrían mayor preponderancia que los informales. Si el resultado final es igual o superior a 11 se considera que el país tendría un grado de madurez elevado (Inglaterra, Australia, Canadá, EEUU, Francia, Noruega, Países Bajos, Suecia y Suiza).

Otra propuesta de medición de la institucionalización es la que presenta Feinstein (2012) y que aplica al estudio de los países Sudamericanos. Su trabajo consiste en la creación de un “índice de institucionalización del Sistema de Evaluación” (2012, p.46-47) que combina informaciones sobre diferentes dimensiones:

1. La demanda de evaluaciones (¿Hay demandas explícitas y periódicas de evaluaciones?; ¿Quién(es) demanda(n) evaluaciones?; ¿Hay fondos para contratar evaluaciones?);
2. La oferta (¿Hay instituciones/profesionales con experiencia en contratar y/o realizar evaluaciones?; ¿Existen actividades de desarrollo de capacidades en evaluación?; ¿Hay instituciones con capacidad potencial para contratar y/o realizar evaluaciones o partes de evaluaciones?);
3. La vinculación entre estas dos dimensiones de oferta y demanda (¿Existen vinculaciones sistemáticas entre oferta y demanda de evaluaciones?; ¿Hay mecanismos para ajustar demandas y ofertas de evaluaciones?; ¿Hasta qué punto se ha desarrollado un mercado de evaluaciones?); y

4. La utilización y uso de los resultados de la evaluación (¿Se usan las evaluaciones?, ¿Quiénes usan las evaluaciones?; ¿Se promueve el uso de las evaluaciones?).

Para Feinstein, después de establecerse una línea base para medir el progreso realizado se podrán establecer planes de acción para comparar a modo de “benchmarking” y mejorar los dichos sistemas.

Otra propuesta, europea, es la defendida por Stockman et al. (2016) en su proyecto de un atlas global de la institucionalización de la evaluación. Propone la institucionalización de la evaluación sea mirada bajo tres sub-sistemas diferentes:

- En primer lugar, estaría el sistema político, que incluye las estructuras y procesos institucionales, las normativas y regulaciones, las instituciones de evaluación, además del uso de las evaluaciones por parte del sistema político-administrativo.
- En segundo lugar, el sistema social, que es el que se encarga de la difusión de la evaluación hacia la sociedad, y de su aceptación. Aquí habría que enfocarse en el uso de las evaluaciones por parte de la sociedad civil, el discurso público existente sobre la evaluación, así como la demanda de evaluaciones por parte de la sociedad civil.
- Por último, el sistema de profesionalización, en el que se incluye la formación y los programas académicos, las vías de profesionalización, la existencia de organizaciones profesionales, así como la existencia de normas y estándares y códigos deontológicos por lo general.

Autores	Año	Países	Metodología	Dimensiones
Furubo et al.	2002	21 países de diferentes continentes y 3 organizaciones internacionales	9 dimensiones valoradas por los autores que representan cada país	4
Furubo et al.	2015	19 países de diferentes continentes, con excepción de África	9 dimensiones valoradas por los autores que representan cada país y un grupo de hasta 5 expertos de cada país	4
Varone & Jacob	2004	18 países, de diferentes continentes, con excepción de África.	Construyen un índice que valora del 0 al 9 cada cuestión. Si reúne más que 11 puntos el país presenta un grado de madurez elevado.	2
Oswaldo Feinstein	2012	América Latina	Construye un índice que combina informaciones sobre 4 dimensiones, que se valoran con 1, 2 o 3. El promedio clasifica el sistema.	4
Stockmann et al.	2016 hasta el presente	Global (un compendio por continente)	Establecen 3 sub-sistemas cada uno con 3 apartados y múltiples preguntas, contestadas por un autor de cada país que debe recoger datos de distintas fuentes, incluso entrevistas.	3

Añaden un cuestionario on-line a la comunidad evaluadora.

Tabla 1 - Propuestas de medición de la institucionalización de la Evaluación

Elaboración propia a partir de los artículos citados.

La institucionalización de la evaluación en Portugal

Resulta que hasta ahora Portugal no ha sido analizado en ningún de los trabajos citados, lo que ya representa un buen indicio de la poca actividad evaluativa existente en el país.

Para analizar el grado de institucionalización de la evaluación en Portugal no se opta por un marco único, como los presentados anteriormente, sino que se repasa de modo libre aquellos que parecen los más representativos e ajustados al caso. De esta manera se cree que se puede proporcionar al lector una fotografía panorámica del modo como la Evaluación es comprendida y practicada en Portugal.

Se podría decir que Portugal se identifica con el caso de los países en la que la evaluación se ha establecido a causa de la presión externa. En particular, de la Comunidad Europea ya que muchas de las políticas y fondos europeos exigen que sean demostrados los logros alcanzados con esas inversiones. Así que, poco a poco, y sobre todo de manera sectorial – y con las políticas de cohesión o del ordenamiento del territorio - se empezó una actividad evaluativa después de la adhesión en el año de 1986 a las Comunidades (Ferrão, 1996; Ferrão & Mourato, 2010).

En el seno de la Administración Pública, otro sector que presenta alguna actividad evaluativa, sea con capacidades propias o a través de evaluaciones comisionadas, es él que se relaciona con el tema de la cooperación al desarrollo, también ello muy influenciado entidades externas, sea por la OCDE o por el sistema de las Naciones Unidas.

Así que tampoco se extraña que dos de las organizaciones públicas que presentan departamentos dedicados en exclusivo a la evaluación y que enseñan públicamente sus trabajos sean el Instituto Camões, dedicado a la cooperación y desarrollo, y la Agência de Desenvolvimento e Coesão – AdC, entidad responsable por la gestión de los fondos europeos.

Por otro lado, políticas sectoriales como la Igualdad de Género o las Migraciones, fuertemente desarrolladas por intermedio de planes o estrategias, siempre inscriben en sus instrumentos regulatorios la intención de realizar una fase de evaluación. Sin embargo, los productos de esas evaluaciones se corresponden más a informes de monitoreo y no a una verdadera demostración o reflexión sobre los resultados, que incluye las lecciones aprendidas y/o recomendaciones para que sean incorporadas en las fases posteriores del diseño, revisión o implementación de nuevas versiones, mejoradas, de esas políticas públicas.

Es, pues, en democracia, y sobre todo en el siglo XXI, que los movimientos de la Nueva Gestión Pública se hacen sentir en Portugal. Con la introducción de los sistemas orientados hacia los resultados se empieza a desarrollar una mayor capacitación para el seguimiento del desempeño de las organizaciones públicas, por ejemplo, con la creación de

departamentos cuya misión es encargarse de la planificación, estrategia, evaluación y relaciones internacionales de los ministerios – GPEARL. Todavía, sea por voluntad política o por ausencia de recursos, su acción se sigue delimitando a cuestiones de medición del desempeño de los servicios públicos, o sea, un nivel micro, olvidando el nivel macro de la evaluación de políticas o programas.

Como se ha visto, la demanda de evaluaciones resulta sobre todo de obligaciones legales, europeas o nacionales, y la evaluación no es, por eso, vista como una herramienta de gestión regular. No existe una concienciación de la sociedad civil o de otros poderes públicos, como los reguladores o entidades de auditoría y fiscalización, o del Parlamento sobre el rol de la evaluación en cuanto instrumento democrático de transparencia y rendición de cuentas.

Las evaluaciones son mayoritariamente hechas por entidades externas a las organizaciones, casi siempre centros de investigación universitaria o algunas consultoras especializadas, como es el caso de la consultora Augusto Mateus, adquirida en el 2017 por Ernst & Young¹⁰, o Logframe¹¹, una consultora relacionada con cuestiones sociales y de cooperación al desarrollo.

Todavía, con los requisitos de la Unión Europea en materia de evaluación, cada vez más encaminadas hacia las evaluaciones de impacto, la Agencia de Cohesión y Desarrollo, por ejemplo, se enfrenta el reto de conseguir obtener suficientes candidatos en los concursos de adquisición de servicios de evaluación para los programas operacionales europeos. Esto se debe no solo a exigencias metodológicas crecientes, sino por los bajos presupuestos que, en regla, son asignados a la realización de esta actividad.

A día de hoy, los movimientos de evaluación en el sector privado y en el tercer sector aún son experimentales y con poca relevancia para el negocio de estas organizaciones, aunque en términos globales ya se haya identificado una tendencia de crecimiento de la evaluación como herramienta para determinar el impacto social de la actuación de empresas y entidades sociales¹². En Portugal, en el 2017, el Centro Portugués de Fundaciones impartió un taller sobre el tema y dentro del universo fundacional, de manera poco sistemática hay algunas iniciativas de evaluación, por ejemplo, en fundaciones que gestionan o son destinatarias de fondos comunitarios. Y en Fundação Calouste Gulbenkian hay en marcha estudios y evaluaciones de algunos de sus proyectos y programas.

Aquí se coloca otra cuestión, la casi inexistencia de ofertas de formación académica y profesional especializada en temas de evaluación. Aunque en los cursos de Políticas o Administración Pública existan asignaturas sobre Evaluación estas son casi siempre de nivel básico. Si buscamos másteres o doctorados sobre ese tema no hay cualquier tipo de oferta. Solo en el 2018 se empezó un curso de pos grado en evaluación en la Universidad Católica de Lisboa¹³, lo cual se enfoca en la evaluación del impacto social y va dirigido a las entidades del tercer sector.

¹⁰ Enlace: <http://www.amconsultores.pt/pt>

¹¹ Enlace: <https://pt-pt.facebook.com/logframe.pt/>

¹² Enlace: <https://training.pmeacademy.com/blog/1668815/monitoring-evaluation-trends-2018>

¹³ Enlace: <https://fch.lisboa.ucp.pt/pt-pt/escola-de-pos-graduacao-e-formacao-avancada/pos-graduacao-em-avaliacao-de-programas-e-projetos-sociais>

El mismo patrón se observa en el organismo público responsable por impartir formación a los funcionarios y directivos de la Administración Pública. Hay pequeños cursos, no obligatorios, cuyos contenidos son esencialmente expuestos de manera teórica.

La Sociedad Portuguesa de Evaluación¹⁴ existe desde el 2009 con el objetivo de promover una cultura de evaluación de las políticas públicas y programas; de dinamizar la producción y diseminación de conocimiento; de promover la capacitación de los agentes. Aunque en los primeros años haya desarrollado algunas actividades, como jornadas, a día de hoy sus actividades son virtuales: gestiona una página web y de Facebook, en donde publica algunos *posts* de entidades extranjeras reconocidas, sin una verdadera estrategia de comunicación o de diseminación. Según sus propios documentos, el reducido número de socios y la falta de dedicación en exclusivo se traduce en una parálisis, conque su capacidad para actuar como agente transformador, en estas circunstancias, es muy reducida.

Por otra parte, en Portugal no existen revistas o publicaciones científicas dedicadas al tema de la Evaluación. La revista organizada por la Dirección General de Administración y Empleo Públicos, por ejemplo, solo en mediados del 2018 se plantea realizar un número sobre el tema. Los artículos serán casi todos de profesores universitarios y muy centrados en los debates clásicos y teóricos de la disciplina, sin contemplar casos o experiencias prácticas de aplicación de los conceptos o de los problemas reales a los que los evaluadores se enfrentan.

Por último, no hay un movimiento hacia la profesionalización, el apodo de Evaluador no se utiliza como carnet de presentación y la profesión no se encuentra reglamentada, así que no hay estándares o barreras al ejercicio de la actividad.

Repasados muchos de los elementos identificados por los autores como relevantes para la identificación de la existencia de una cultura de evaluación, se puede concluir que en Portugal existe todavía, y no obstante las presiones externas, mucho trabajo hasta que se logre la consolidación de esta herramienta de gestión.

Puntos clave: principales debilidades detectadas del contexto de la institucionalización de la evaluación en Portugal

- La evaluación de políticas públicas en Portugal se circunscribe a algunas políticas sectoriales o a programas financiados por la Unión Europea, así que el desarrollo de esa práctica solo si hace porque hay una presión externa.
- Todavía no se ha verificado hasta ahora un efecto *spill-over* del movimiento evaluativo hacia otras políticas o su interiorización como una buena práctica de gestión corriente de la Administración o de otros poderes públicos.

¹⁴ Enlace: <https://avalportugal.wordpress.com/> y <https://www.facebook.com/AvalPortugal/>

- Las evaluaciones existentes son casi siempre evaluaciones externas, hechas por consultoras o centros de investigación. Las actividades de tipo evaluativo hechas por la Administración Pública son, en realidad, simples informes de seguimiento
- La demanda de evaluaciones desde la sociedad civil o desde estructuras como el Parlamento o del órgano superior de auditoría y fiscalización, como por ejemplo el Tribunal de Cuentas, son casi inexistentes.
- La oferta formativa y especializada en temas de evaluación es muy limitada, por lo que las competencias necesarias son raras, lo que resulta en que no haya un espíritu de cuerpo o de clase profesional y que profesionales oriundos de distintos campus de conocimiento ejecuten trabajos de evaluación.
- Aunque haya una Sociedad Portuguesa de Evaluación esta no parece tener capacidad para actuar como agente transformador del sector.

En virtud del panorama descrito, de la débil institucionalización de la función evaluación en las estructuras de la Administración, de la poca concienciación del papel de la disciplina como fuente de transparencia y herramienta de gestión, de la ausencia de demanda por parte de los poderes públicos y de la sociedad, hay que obligatoriamente introducir en este estudio el tema del desarrollo de capacidades evaluativas nacionales. Una tendencia, que según Caroline Heider (2018), del International Evaluation Group (IEG) del Banco Mundial, empezó desde hace 10-15 años y que con los ODS vuelve a ganar nuevo ímpetu ya que los países y la comunidad internacional tendrán, a causa de los ODS, invertir más sus propias capacidades evaluativas.

3. CAPACIDADES EVALUATIVAS NACIONALES

El concepto de capacidades evaluativas nacionales (NEC) significa la capacidad de los gobiernos, con las aportaciones de varios socios, para producir, gestionar y usar con efectividad la evaluación para mejorar las políticas y programas (IIED, 2016d).

Según Russon & Russon (2011), que diseñaron una herramienta destinada a ayudar las organizaciones a cambiarse hacia un perfil más evaluativo, hay tres aproximaciones al NEC:

- El **nacional**, con el fortalecimiento de las instituciones de gobernanza, típicamente el nivel en donde actúa el Banco Mundial
- El **individual**, que se relaciona con la realización de seminarios y talleres para los profesionales de las organizaciones, para que aprendan técnicas y métodos de evaluación; y
- El **organizacional**, a través de la creación de un ambiente evaluativo.

La propuesta de estos autores, de facilitación de la transformación y del desarrollo de competencias en evaluación, consiste en un conjunto de diez pasos secuenciales, que se refuerzan unos a los otros, y que permiten la creación del dicho ambiente. Son ellos:

1. Determinar la necesidad de capacidad evaluativa interna;
2. Definir los propósitos y usos de la evaluación;
3. Crear una visión compartida y un diseño organizacional para la función evaluación;
4. Desarrollar una cultura de evaluación;
5. Definir una política de evaluación;
6. Tener un presupuesto para la evaluación;
7. Elegir los procesos organizacionales que serán mejorados con la evaluación;
8. Ofrecer entrenamiento en evaluación;
9. Crear un *benchmarking* para los cambios organizacionales;
10. Considerar estándares para la evaluación.

Volveremos a esta ruta de facilitación de la transformación en cuanto se presente la propuesta a aplicar en Portugal, al incorporar estos pasos en el diagnóstico y también en la cadena de resultados que se propone como modelo a implementar allí.

Por otro lado, el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas - UNEG publicó un informe sobre el tema del desarrollo de los sistemas evaluativos nacionales, el cual reunió diversas organizaciones del sistema, como la Organización Internacional del Trabajo (ILO), UNICEF, UN Mujeres, UNDP, UN Voluntarios, UN AIDS. Desde su experiencia internacional (UNEG, 2017, pág. 13) han subrayado cinco desafíos al desarrollo de capacidades nacionales en evaluación:

- Los **drivers del M&E** – La demanda de información de M&E por parte del gobierno es una premisa. La voluntad política y un compromiso a lo largo del tiempo. Un ejercicio de liderazgo y un plan son fundamentales;
- Los **incentivos para el uso** de la información del sistema de M&E – Una sociedad civil que demanda que las políticas públicas y programas sean diseñados e implementados con base en evidencias. Deben de existir incentivos a que los gestores demanden y usen en sus operaciones información de M&E;
- El **apadrinamiento** (*stwehardship*) cerca del centro – El liderazgo institucional debe de estar cerca del centro del gobierno, que será no solo un campeón y facilitador, sino el responsable por el diseño y expansión del sistema de M&E a lo largo del gobierno. De la supervisión del sistema de M&E se puede hacer cargo la entidad de auditoría nacional;
- El **peligro de sobre-ingeniería** – Debido a la proliferación de indicadores y sistemas de datos sin coordinación entre distintos ministerios hay que ejercer un liderazgo también sobre los datos; y
- El **entrenamiento** – Hay que considerar una estrategia de largo plazo de construcción de capacidades en M&E no solo para técnicos. Como interlocutores hay que incluir a los funcionarios y a los gestores, los cuales, después, usaran estas informaciones y también considerar los que decidirán sobre la financiación y sostenibilidad del sistema.

En la referida guía, los autores advierten que el desarrollo de capacidades evaluativas no se trata solamente de una cuestión tecnocrática, pues ha de haber una apropiación cultural, social y política y que se trata de vincular el sistema de M&E con la idea de buena gobernanza. Así que postulan y defienden que con facilidad se puede agregar este desarrollo con las iniciativas de modernización, con la gestión basada por resultados o, en términos más amplios, en la reforma administrativa siempre y cuando se interioricen las ventajas y utilidad de un sistema de M&E.

Además, reúnen un conjunto de factores críticos de éxito, no exhaustivos, que se deben cuidar en la construcción de sistemas nacionales de M&E, son ellos: *drivers*; usos; liderazgo; compromiso; recursos; *accountability*; capacidad técnica; infraestructura; infraestructura para el uso de información de M&E; supervisión; valores y ética; sostenibilidad, cuyas claves para el éxito se detallan en la siguiente tabla:

Factores críticos de éxito	Claves para el éxito
Drivers (impulsos)	¿Qué impulsa la demanda por M&E? ¿Cuáles son los objetivos amplios del ejercicio?
Usos	¿Cómo va a ser usada la información de M&E? ¿por quién? y ¿para qué destinatarios?
Liderazgo	¿Hay necesidades informativas reales que ahora mismo no estén cubiertas? ¿Hay apoyo del liderazgo? Lidera el camino?

Compromiso	¿Hay un campeón del ejercicio de M&E?
	¿Hay un compromiso de empezar y sostener un ejercicio de M&E?
	¿Cuál será el soporte que garantizará que el sistema de M&E será implementado y mantenido a largo plazo?
Recursos	¿De dónde vendrán los recursos financieros para desarrollar los sistemas, entrenar y contratar los profesionales?
	¿Las organizaciones tendrán que reasignar recursos internos o habrá otras fuentes de financiación?
Accountability <i>(transparencia y rendición de cuentas)</i>	¿Quién será responsable por afianzar que el sistema de M&E es un parte operativo del sector público?
	¿Los papeles y las responsabilidades están bien aclarados?
Capacidad técnica	¿Hay capacidad (sistemas de datos e infraestructuras) para recopilar los datos y producir información creíble?
	¿Hay personal cualificado para una adecuada capacidad analítica?
	¿Hay instituciones que puedan server como socios creíbles? (por ejemplo, autoridades estadísticas, centros de investigación)
Infraestructura	¿Hay una política y un conjunto de estándares que describen los papeles, responsabilidades y expectativas para la operación del sistema de M&E y el uso de la información?
	¿Las organizaciones y unidades que colectan y analizan la información estructurada de M&E tienen recursos adecuados (presupuesto y recursos humanos)?
	¿La información de M&E es divulgada de manera creíble, tempestiva y contestar los temas prioritarios?
Infraestructura para el uso de información de M&E	¿Hay políticas formales o requisitos sobre como el monitoreo del desempeño y la información evaluativa es usada por las organizaciones?
	¿Cuáles son los incentivos para que las organizaciones usen la información de M&E (recompensas o sanciones)?
	¿Hay mecanismos formales o informales, fórums o vehículos para diseminar la información de M&E?
	¿Los resultados de desempeño son incorporados en los informes de evaluación de los profesionales?
	¿La sociedad civil, el sector privado y otros socios están involucrados en el sistema nacional de M&E?
	¿Cómo será el sistema monitoreado a lo largo del tiempo para garantizar que está funcionando de acuerdo con lo que sería esperado?
Supervisión	¿El órgano de auditoria tiene algún papel en el monitoreo del sistema de M&E y en el uso de información de desempeño en el gobierno?
	¿Hay un centro político (por ejemplo dentro de un ministerio central) que haga el monitoreo de la implementación?
	¿El desempeño del sistema de será medido y ajustado si hace falta?
Valores y ética	¿Hay un código de conducta formal que describa las responsabilidades y el comportamiento esperado de los funcionarios (por ejemplo, transparencia,

Sostenibilidad

acceso a información, informes justos y equilibrados, *accountability*)?
¿El código es comprendido por todos y hay una fuerte vinculación al dicho?
¿“Hablar la verdad al poder” es considerado adecuado en el sector público o en el país?
¿Cuáles son las garantías y requisitos que afianzan que el sistema de M&E será sostenible?

Tabla 2 - Factores críticos de éxito para el desarrollo de un sistema de M&E

Fuente: Lahey (2006) apud ECDG (2017), The ECDG Guide to National Evaluation Capacity Development, traducción propia.

Después del análisis sobre el grado de institucionalización de la función evaluativa en Portugal y de la presentación del marco teórico más reciente sobre el desarrollo de capacidades evaluativas de un sistema, se presenta una propuesta alternativa al modelo de gobernanza de los ODS en Portugal y a las debilidades del sistema de M&E en implementación.

4. EL RETO DE UNA PROPUESTA ALTERNATIVA PARA UN SISTEMA DE M&E PARA LOS ODS EN PORTUGAL

Después de explicadas las dos opciones sugeridas por las guías anteriormente citadas, se presenta ahora una propuesta propia de un sistema integrado de M&E, siempre enfocados en el caso concreto de los ODS en Portugal.

Sin embargo, y porque la sostenibilidad es un requisito a la hora de diseñar e implementar un sistema de estos, siempre y cuando sea posible se intentará que las bases de ello puedan supervivir más allá de esta iniciativa particular, contribuyendo así a la optimización de los recursos y a la maximización de la utilidad. Así, se pueden hacer dos preguntas: ¿en qué consiste la dicha propuesta? y, ¿cómo ha sido formulada?

Para la formulación de una propuesta propia se consideraron las condiciones reales existentes, detalladas en el apartado sobre el grado de institucionalización de la función evaluativa en Portugal, para con ellas contestar a los factores críticos de éxito propuestos por el marco del UNEG. De esta manera ya sido posible identificar los puntos débiles o prioritarios de actuación, como se detalla en la tabla abajo:

Factores críticos de éxito	Estado	Justificación
Drivers	V	Se mira la evaluación como un ejercicio lejano en el 2030, que aún no se ha pensado ya que las Naciones Unidas solo lo demandaran dos veces, una intermedia y otra final.
Usos	X	Se trata del cumplimiento de una obligación de reporte hacia las Naciones Unidas. No hay plan de comunicación de los hallazgos, ni gran planteamiento sobre las audiencias. Hay necesidades informativas no cubiertas.
Liderazgo	X	El proceso de los ODS es liderado por el Ministerio de Exteriores pero no hay un campeón del tema M&E, que tampoco ha sido pensado en la vertiente de evaluación.
Compromiso	X	No se ha pensado.
Recursos	X	No hay un movimiento evaluativo en curso. La asignación de recursos propios para actividades evaluativas no es factible, el dinero saldrá del presupuesto general de los Ministerios siempre y cuando haya que demandar una evaluación.
Accountability	V	Los papeles y atribuciones no están bien aclarados. Hasta ahora el guardián del rigor e independencia técnica ha estado consignado al INE en cuanto a los datos, fuentes de información y metodologías de recogida. En cuanto a la evaluación no pasa nada.
Capacidad técnica	V	El INE lleva un buen tiempo haciendo un papel de certificación de la calidad en materia de datos y, por eso, es un socio indispensable. Hay también centros de investigación universitaria con alguna experiencia en evaluación y más aún en investigación social. En el ámbito de los ministerios no habrá suficiente masa crítica para esa tarea.
Infraestructura	X	No se verifican las condiciones exigidas.
Infraestructura para el uso de información de	X	No hay un sistema de incentivo para el uso de la información. La evaluación de los servicios y de los programas presupuestarios, a contrario del marco legal y técnico existente, no es efectiva.

M&E		
Supervisión	X	No se verifican las condiciones exigidas.
Valores y ética	V	Hay un código de conducta de los funcionarios. Los funcionarios del INE tienen un marco deontológico propio.
Sostenibilidad	X	No se verifican las condiciones exigidas.

Tabla 3 - Análisis del estado de los factores críticos de éxito en Portugal

Elaboración propia.

Resulta evidente que la mayoría de los factores de éxito no se encuentran reunidos (4 en 12) en el caso de estudio, lo que refuerza la necesidad de llevar a cabo un plan de transformación, tal y como proponen Russon y Russon (2011). La dicha hoja de ruta servirá como una *checklist* de la propuesta que ahora se diseña.

Con el ejercicio anterior y después de repasados los puntos clave de los apartados del trabajo de fin de máster, se comienza a poder contestar positivamente a los requisitos y retos de los ODS en Portugal. De hecho, en este momento ya se puede graficar la teoría del cambio que subyace a la propuesta diseñada por la autora:

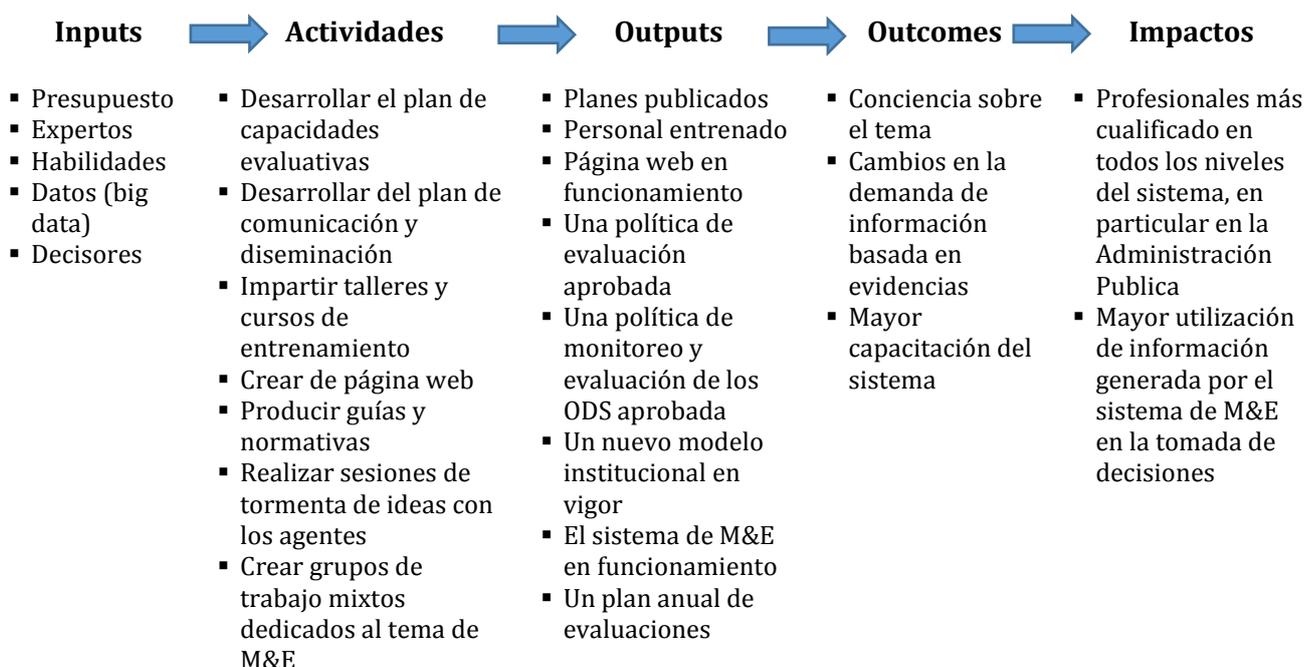


Figura 7 - Cadena de resultados de la propuesta alternativa

Elaboración propia.

En el ejercicio de diagnóstico, ejemplificado en la Tabla 3, se buscó la incorporación de los pasos propuestos por Russon & Russon (2011), específicamente los puntos 1 – necesidad de capacidades evaluativas internas, 2 – propósitos y usos, y 3 – visión compartida. Los demás fueron incorporados en las diversas fases de la cadena de resultados, Figura 7: 5 – política de evaluación, 6 – presupuesto, 8 – entrenamiento, 9 – estándares.

Desde esta teoría del cambio que se propone hay tres elementos que sobresalen y son pertinentes para el éxito en una eventual implementación:

- El **nuevo modelo institucional**, que desde una visión compartida sobre los propósitos y usos de la evaluación fija el modelo organizacional más adecuado, lo que significa replantear los mecanismos de coordinación y articulación, los responsables de la iniciativa, los actores y sus roles;
- Las **capacidades evaluativas nacionales**, donde incluiríamos la política de evaluación, los estándares y reglas, el presupuesto, las estrategias formativas y de entrenamiento, el papel de las organizaciones internacionales, los estándares; y
- El **plan de comunicación y diseminación** de los ODS, su monitoreo y evaluación de las políticas, programas e iniciativas.

A continuación se detallan los contenidos a considerar en cada uno de estos elementos clave.

Nuevo modelo institucional

En el modelo institucional vigente se denota que no hay una efectiva apropiación del tema de la coordinación de los ODS por el Ministerio de Fomento, quizás también porque se vive el momento de definición del próximo cuadro de apoyo comunitario. Por otra parte, el Ministerio de Exteriores, el motor del ejercicio hasta ahora, se encuentra dirigido hacia las relaciones externas y su experiencia en coordinación interministerial se vincula a los temas de su área de actividad. Así que hay necesidad de que un ministerio con más experiencia en llevar las cuestiones transversales pueda asumir el papel de liderar los ODS.

Con este perfil destaca la Presidencia del Consejo de Ministros, además por su cercanía con el Primer-Ministro, que podría ser el rostro visible del tema, ejerciendo el liderazgo de la iniciativa, y el Ministro de la Presidencia, lo cual se haría cargo de toda la coordinación política.

Además de la práctica regular de este Ministerio, tal propuesta iría en línea con lo que defiende, por ejemplo, la OCDE (2013, 2016). Esta organización postula el concepto de “Centro de Gobierno”, una entidad que apoya al Primer-Ministro en una serie de temas y le aporta conocimientos y habilidades, entre las cuales la evaluación de políticas públicas, pero que no está restringida a los miembros del Gabinete o de la Administración Pública.

En el proyecto de propuesta de la OCDE sobre los ODS (“*Towards Institutions fit to deliver the Sustainable Development Goals*”), debatido en el Grupo de Trabajo de los Centros de Gobierno, en el 2016, se atribuye a esta entidad un papel de relieve en la conducción de los ODS.

Así que el nuevo modelo institucional que se propone empezaría desde esa idea de Centro de Gobierno, atribuyendo al Ministerio de la Presidencia el rol de la coordinación de los ODS, aunque manteniendo los papeles del Ministerio de Exteriores y de Fomento como ministerios de segunda línea, cada uno de ellos en sus vertientes.

De manera lateral se añadiría el Ministerio de Hacienda, ya que sin un presupuesto específico asignado a las tareas asociadas a la concretización de los ODS se vuelve extremadamente difícil poner en marcha toda la cadena de resultados que se ha conceptualizado. Se podría aprovechar aún para crear un programa presupuestario

autónomo, de manera a identificar las inversiones y gastos realizados a causa de los ODS y fundamentar las opciones presupuestarias en los objetivos de política y las metas a alcanzar. Eso representaría un cambio cultural en el modo de gestionar el presupuesto del Estado hacia una gestión basada por objetivos. De la realización de esta tarea se haría cargo la Dirección General de Presupuestos (DGO).

Por último, todos los ministerios y entidades autónomas y reguladores serían convocados para la tercera línea del modelo de gobernanza. En cada uno de ellos se crearía una célula dedicada a hacer el interfaz con la Presidencia y demás agentes involucrados en el proyecto.

En términos operativos, en Presidencia se crearía una unidad de M&E con estrecha relación y participación del INE, de la Agencia para la Modernización Administrativa (AMA), del CCAS y de la DGO. Con la participación de estos servicios se garantizaría: i) a través del INE, la cualidad de los datos y la articulación con todos los servicios de la Administración y otros agentes; ii) con AMA, las cuestiones digitales, interoperabilidad de sistemas, *Big Data* y datos abiertos; y, iii) con el CCAS, se lograría la alineación de la estrategia macro con los niveles meso y micro de la Administración; y iv) con DGO, la alineación de la estrategia con los recursos financieros disponibles.

Más aún, se crearía un Consejo Consultivo que permitiese la participación de múltiples actores: los académicos, los Municipios, la Alianza ODS, el Consejo Social y Económico, COTEC, la sociedad civil, organizaciones internacionales y europeas, sindicatos, patronales y otros en razón de las materias en aprecio. El Consejo funcionaría bajo la demanda del Primer-Ministro, algunas veces al año, y tendría como misión hacer el contradictorio sobre el seguimiento de los avances en los ODS, presentando sus informes sombra y sus recomendaciones.

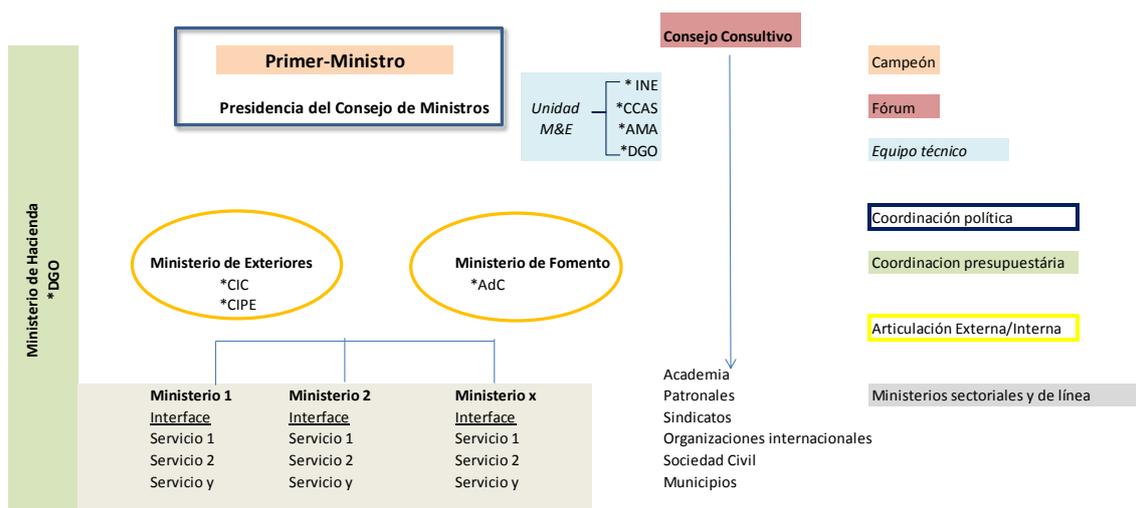


Figura 8 - Propuesta de modelo institucional ODS Portugal
Elaboración propia a partir de los artículos citados.

Capacidades Evaluativas Nacionales

Al empezar un proceso de esta naturaleza, con múltiples agentes y niveles de coordinación, conocimientos y capacidades sería necesario, en primer lugar, fijar los conceptos básicos de creación de un lenguaje común. Al desarrollar una política de evaluación se contribuiría a ese propósito y, a la vez, ya se estaría proporcionando un ambiente evaluativo y de entrenamiento.

Los estándares y reglas se encuentran ya bastante desarrollados por las varias sociedades de evaluación a lo largo del mundo, así que por una coincidencia en el marco geográfico se podría recurrir a los estándares de la Sociedad Europea de Evaluación o a los de las agencias del sistema de las Naciones Unidas.

Es imperativo que haya una asignación presupuestaria específica para este proyecto: de desarrollo de capacidades evaluativas nacionales y también para la realización de las evaluaciones. Aquí se podría buscar diferentes estrategias de financiación, no solo del presupuesto nacional pero también de fondos comunitarios o de organizaciones financieras internacionales, como el Banco Mundial o el Banco Europeo de Inversiones.

Las ofertas formativas y de entrenamiento serían apoyadas por la comunidad evaluadora, las Universidades, las organizaciones internacionales con departamentos de evaluación, por las sociedades de evaluación en Europa u otras. Para diferentes actores y niveles se desarrollarían distintas estrategias¹⁵.

Iniciativas interesantes a este nivel podrían ser ejercicios de prueba a la consistencia de las políticas nacionales y europeas para la concretización de los ODS, según el listado del informe voluntario; la reconstrucción de las teorías del cambio de cada uno de los ODS; la realización de informes sombra; la conciliación de los indicadores nacionales de cada política con los fijados por las Naciones Unidas para los ODS.

Plan de comunicación y diseminación

Después de un benchmarking se han identificado como buenas prácticas las iniciativas Mide Jalisco y Evalua Jalisco, de México. La estrategia Mide asume los principios de *accountability* al tornar pública la información sobre los indicadores y metas de política pública. Por su vez, la estrategia Evalua genera evidencias independientes sobre los programas y políticas.

Entre sus herramientas se cuenta una plataforma digital que busca una mayor cercanía y contacto con los ciudadanos. Ahí comparten sus guías y reglas de operación, divulgan las actividades de capacitación y de reconocimiento técnico que ejecutan (*vide* los imágenes del Anexo IV).

Inspirados por este modelo se apostaría por la visibilidad en línea de la iniciativa de los ODS. En una plataforma, incluso en una *app* para móviles, se podrían conocer los progresos alcanzados en cada uno de los objetivos, con casos ilustrativos de las

¹⁵ Por ejemplo, sobre los ODS destacamos la oferta formativa de la Hertie School of Governance, en Berlin, o el IPDET 2018.

actividades y de los resultados logrados; con la posibilidad de consulta de un panel de indicadores en tiempo real; con un repositorio de información, como guías y reglas; a través de la publicación de los informes de evaluación de las políticas y programas.

Esta plataforma sería aún un vehículo de comunicación con las entidades e iniciativas más alejadas de la Administración Pública y del ámbito gubernativo. Al funcionar como un portal de intercambio, los usuarios podrían registrar y divulgar sus iniciativas alineadas con los ODS. Esta sería en sí misma una iniciativa de inclusión y participación según el espíritu de los propios Objetivos.

5. CONSIDERACIONES FINALES

En este apartado se formulan algunas conclusiones y recomendaciones resultantes de la exposición teórica y del trabajo de campo hecho. A la vez se presentan también los límites del estudio y se lanzan las semillas para futuras investigaciones.

En primer lugar, resulta que para un verdadero ejercicio de M&E Portugal debe replantear el modelo que ha desarrollado hasta ahora. Aunque se hayan hecho reconocidos esfuerzos de preparación de las tareas de monitoreo, todo lo que engloba la evaluación sigue sin especial planteamiento. Aunque el año 2030 parezca lejano, es un error concebir que las tareas de evaluación solo en ese momento tendrán su importancia. El ejercicio de evaluación hay que pensarlo y diseñarlo desde el principio de cada proyecto, como lo demuestra la literatura y las lecciones aprendidas de miles de evaluaciones hechas hasta ahora.

Este hallazgo es consistente con el análisis del IIED, así que se cree que hay también aquí una responsabilidad y trabajo acrecido de las Naciones Unidas para que se produzca un cambio en la manera de gestionar este desafío global.

En segundo lugar, la propuesta propia presentada significa una verdadera revolución en casi todos los frentes. En realidad, un ejercicio de esta naturaleza se podría incluso manifestar contraproducente y no lograr los resultados pretendidos. Así que tal vez sea más factible si se actúa de manera modular, identificando e introduciendo los cambios que puedan producir más resultados sin peligrar el sistema.

En realidad, este es uno de los límites de la investigación, una vez que no ha sido posible probar la propuesta. Así que futuros pasos podrían incluir un experimento de implementación de la propuesta diseñada y una evaluación de la misma. Con esto se podrían replicar los hallazgos, con las debidas adaptaciones, en otros sistemas con características idénticas. Esto aportaría conocimiento y mayor capacidad a la comunidad evaluadora y al sistema de Naciones Unidas en cuanto macro-gestor de este proceso.

Por último, el estudio enferma de una gran debilidad al no dedicar suficiente atención a los movimientos del sector social y privado hacia los ODS. Muchas compañías en todo el mundo se están organizando para darles cabida, como Unilever¹⁶ o La Caixa¹⁷, por ejemplo. También en Portugal, asociaciones empresariales como BCSD Portugal¹⁸ están incorporando cuestiones de desarrollo sostenible e impulsando el tema.

Así que en lo que releva para el estudio de la implementación de los ODS en Portugal hay un largo recorrido aun por hacer, todavía se espera que este sea un primer impulso para nuevas preguntas evaluativas y profundos debates sobre el tema para que nadie se quede atrás.

¹⁶ Enlace: <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-strategy/un-sustainable-development-goals/>

¹⁷ Enlace: https://prensa.lacaixa.es/obrasocial/observatorio-objetivos-de-desarrollo-sostenible-esade-caixa-esp_816-c-28429_.html

¹⁸ Enlace: www.bcsdportugal.org

BIBLIOGRAFIA

Alonso, J. A.. (2017). “De compromisos internacionales a políticas nacionales: la viabilidad de la Agenda 2030”, in *Acercar los Objetivos de Desarrollo Sostenible a la ciudadanía. El compromiso de Europa con la Agenda 2030* José Antonio Alonso y Anna Ayuso (coords.) CIDOB edicions Barcelona, febrero 2017

CAF, Banco de Desarrollo de América Latina. (2016). *La evaluación de Políticas: fundamentos conceptuales y analíticos. Serie Estado, Gestión Pública y Desarrollo en América Latina.*

Chelimsky, E. (2009). Integrating evaluation units into the political environment of government: The role of evaluation policy. In W.M.K. Trochim, M. M. Mark, & L. J. Cooksy (Eds.), *Evaluation policy and evaluation practice*. New Directions for Evaluation, 123, 51–66.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2018). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe* www.un.org/sustainabledevelopment/es

Dalberg. (2017). System-wide outline of the functions and capacities of the UN development system. Consultant’s report. June 2017. Disponible en: https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/qcpr/sg-report-dalberg_unds-outline-of-functions-and-capacities-june-2017.pdf

Jorgensen, K. (2018). “Evaluation and the SGD’s” en *Evaluation Connections – The EES Newsletter*, European Evaluation Society (EES). Mayo. Disponible en www.europeanevaluation.org

Bastøe, Ø. & Lillestøl, S. (2018). “Towards a growing gap between evaluation institutionalization and use?” en *Evaluation Connections – The EES Newsletter*, European Evaluation Society (EES). Mayo. Disponible en www.europeanevaluation.org

Evaluation Capacity Development Group (ECDG). (2005) *Toolkit*. By Karen Russon and Craig Russon. Edition 2011.

Evaluation Capacity Development Group (ECDG). (2017). *The ECDG Guide to National Evaluation Capacity Development*. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>

Feinstein & Zapico-Goñi. (2010). *Evaluation of Government Performance and Public Policies in Spain. ECD Working Paper Series* (Independent Evaluation Group – World Bank), N.º. 22.

Feinstein, O. N. (2012). La institucionalización de la evaluación de políticas públicas en América Latina. *Presupuesto y Gasto Público 68/2012*: 41-52. Secretaria de Estado de Presupuestos y Gastos, Instituto de Estudios Fiscales.

Ferrão, J. (1996). A avaliação comunitária de programas regionais: aspectos de uma experiência recente. *Sociologia - Problemas e Práticas*, 29-41.

Ferrão, J., & Mourato, J. (2010). A avaliação de políticas públicas como factor de aprendizagem, inovação Institucional e cidadania: o caso da política do ordenamento do território em Portugal. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, 12, 9-28.

Furubo et al. (2002). International atlas of evaluation. Editor New Brunswick; London: Transaction Publishers,

Furubo et al. (2015). The institutionalization of evaluation matters: Updating the International Atlas of Evaluation 10 years later. *Evaluation 2015, Vol. 21(1)* 6–31 DOI: 10.1177/1356389014564248.

Heider, Caroline (IEG). (2018). In the SGD Era, What are the key questions for the Evaluation Community?, Disponible en: <https://ieg.worldbankgroup.org/blog/sdg-era-key-questions-evaluation>

UNDP et al. (2015). Bangkok Principles on National Evaluation Capacity for Sustainable Development Goals (SGD) era. Disponible en: http://web.undp.org/evaluation/documents/NEC/2015/Bangkok_declaration.pdf

Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento IPAD. (2010). Contribuição de Portugal para os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio Relatório de 2009. Disponible en: http://www.instituto-camoes.pt/images/cooperacao/relatorio_omd_2009.pdf

Jacob, S. (2005). Réflexions autour d'une typologie des dispositifs institutionnels d'évaluation. *Revue Canadienne D'Évaluation de Programme. The Canadian Journal of Program Evaluation* Vol. 20, N^o. 2, pag. 49–68.

Lahey, R. 2006. The broad consequences of evaluation capacity building: Experience of developing countries, paper presented at the Conference of the American Evaluation Association, Portland, OR, 1–4 November 2006.

Martínez, A. R. (2012). Panorámica actual de la evaluación de las políticas públicas. *Presupuesto y Gasto Público 68/2012*: 13-23. Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos, Instituto de Estudios Fiscales

Ministerio de Administraciones Públicas (2004). Informe de la Comisión para el estudio y creación Agencia Estatal de Evaluación de la Calidad de los Servicios y de las Políticas Públicas.

Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE). (2017). Relatório nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Por ocasião da Apresentação Nacional Voluntária no Fórum Político de Alto Nível das Nações Unidas julho 2017 – Nova Iorque. Disponible en: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15771Portugal2017_PT_RE_V_FINAL_28_06_2017.pdf

OECD. (2016). Steering and Implementing the Sustainable Development Goals. The Role of the Centre of Government, OECD, Paris.

OECD. (2013). Centre Stage: Driving Better Policies from the Centre of Government, OECD, Paris.

OCDE. (2017). Towards Institutions fit to deliver the Sustainable Development Goals – working notes, not published.

Ruesta, M.B. (2017). Tendencias en evaluación de programas y políticas públicas: hacia dónde va la formación, la práctica profesional, la profesionalización y la institucionalización?, XXII Congreso Internacional del CLAD. Madrid. Panel: Tendencias y

retos globales en el monitoreo y la evaluación de programas y de políticas públicas: hacia dónde vamos?

Secretaría General Iberoamericana (SEGIB). José Antonio Alonso (Dir.). Documento técnico: Iberoamérica y los objetivos de desarrollo sostenible Junio 2017. Disponible en www.segib.org

Speer, S. et al. (2015) The Growing Role of Evaluation in Parliaments: Holding Governments Accountable. *International Review of Administrative Sciences*, 81 (1), 37-57.

Stockmann, R. (2014). The future of evaluation: prospects and challenges. *Ciencias Económicas* - Vol. 32, N.º 1, Enero 2014. Link: <http://vlex.com/vid/the-future-of-evaluation-542002886>

The International Institute for Environment and Development (IIED). (2016a). Evaluation: a crucial ingredient for SGD success. IIED Briefing Abril. Disponible en: <http://pubs.iied.org/17357IIED>

The International Institute for Environment and Development (IIED). (2016b). Counting critically: SGD “follow-up and review” needs interlinked indicators, monitoring and evaluation. IIED Briefing Julio. Disponible en: <http://pubs.iied.org/17363IIED>

The International Institute for Environment and Development (IIED). (2016c). Five considerations for national evaluation agendas informed by the SGD’s. IIED Briefing Septiembre. Disponible en: <http://pubs.iied.org/17374IIED>

The International Institute for Environment and Development (IIED). (2016d). Developing national evaluation capacities in the sustainable development era: four key challenges. IIED Briefing Diciembre. Disponible en: <http://pubs.iied.org/17396IIED>

The International Institute for Environment and Development (IIED). (2017a). Evaluation: a missed opportunity in the SGD’s first set of Voluntary National Reviews. IIED Briefing Mayo. Disponible en: <http://pubs.iied.org/17423IIED>

The International Institute for Environment and Development (IIED). (2017b). Evaluation: a missed opportunity in the SGD’s first set of Voluntary National Reviews. IIED Briefing Mayo. Disponible en: <http://pubs.iied.org/17423IIED>

The International Institute for Environment and Development (IIED). (2018). VNR reporting needs evaluation: a call for global guidance and national action. IIED Briefing Enero. Disponible en: <http://pubs.iied.org/17446IIED>

UN. (2015). Objetivos de Desarrollo del Milenio - Informe de 2015. Nueva York. Disponible en www.un.org/millenniumgoals.

UN. (2017). Strengthening the role of evaluation and the application of evaluation findings on programme design, delivery and policy directives. Assembly General. Report of the Office of Internal Oversight Services. A/72/72.

UN. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development sustainabledevelopment.un.org - A/RES/70/1 Resolución 70/1 de la Asamblea General titulada “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”.

United Nations. (2017). Repositioning the UN development system to deliver on the 2030 Agenda – Ensuring a Better Future for All. Economic and Social Council. Report of the Secretary-General.

UNEG. National Evaluation Capacity Development: Practical tips on how to strengthen National Evaluation Systems. A Report for the United Nations Evaluation Group (UNEG) Task Force on National Evaluation Capacity Development.

Varone & Jacob (2004). « Institutionnalisation de l'évaluation et nouvelle gestion publique: un état des lieux comparatif », *Revue internationale de politique comparée* 2004/2 (Vol. 11), p. 271-292. DOI 10.3917/ripc.112.0271.

Otros documentos y enlaces relevantes

INE. (2017). Indicadores dos Objetivos de desenvolvimento sustentável. A experiência do INE-PT. Workshop OIT dezembro de 2017.

INE. (2017). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Destaque à comunicação social, 3 de maio de 2017

INE. (2016). Estatísticas do Ambiente 2016. Destaque à comunicação social, 20 de dezembro 2017.

UNRIC website - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - <http://www.unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>

Sustainable Development Goal indicators - <http://unstats.un.org/sdgs/>

SDG Indicators Global Database - <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/database/>

Metadata Repository - <https://unstats.un.org/sdgs/metadata/>

UNECE portal for SDG - <https://uneplive.unep.org/portal>

High Level Political Forum - <https://sustainabledevelopment.un.org/hlpf>

https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/25529PORTUGAL_VNR_PPT_Presentation.pdf

SGD Guide - <https://sdg.guide/>

Addis Ababa Agenda - <http://www.un.org/esa/ffd/ffd3/>

Measuring Distance to the SDGs Targets - <http://www.oecd.org/std/measuring-distance-to-the-sdgs-targets.htm>

EU SDG indicator set - <http://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi>

Europe 2020 Indicators - <http://ec.europa.eu/eurostat/web/europe-2020-indicators>

Resource efficient Europe - <http://ec.europa.eu/eurostat/web/europe-2020-indicators/resource-efficient-europe>

Eurostat. (2016). Sustainable Development in the European Union - A statistical glance from the viewpoint of the UN Sustainable Development Goals.

OECD. (2016). Action Plan on the Sustainable Development Goals.

ANEXOS

Anexo I GUIÓN DE ENTREVISTA

Se ha utilizado un guion de entrevista sencillo y común a todos los entrevistados aunque todas las entrevistas semiestructuradas hayan fluido según los rumbos propuestos por los entrevistados.

Datos de identificación;
Objetivo principal de la entrevista;
Funciones del entrevistado;

Descripción de su rol y el de su organización en los ODS;
Puntos débiles y fortalezas del ejercicio hecho hasta ahora;
Áreas de mejora;

Perspectiva sobre el monitoreo y la evaluación en el ámbito de los ODS;

Documentación entregada o recomendaciones bibliográficas;
Sugerencias de personas a entrevistar;
Casos de éxito.

Anexo II ENTIDADES QUE HACEN PARTE DE ALIANZA ODS PORTUGAL

1. ABAE - Associação Bandeira Azul para a Europa
2. AEPISA – Associação das Empresas Portuguesas para o Setor do Ambiente
3. AIESEC - Associação Internacional de Estudantes em Ciências Económicas e Empresariais
4. Associação Académica de Lisboa
5. Câmara de Comércio e Indústria Luso-Alemã
6. Câmara de Comércio Luso Croata
7. Câmara Municipal de Águeda
8. Câmara Municipal de Grândola
9. Câmara Municipal de Lisboa
10. Câmara Municipal de Loures
11. Câmara Municipal de Oeiras
12. Câmara Municipal de Torres Vedras
13. Câmara Municipal do Seixal
14. CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social
15. CCP - Confederação do Comércio e Serviços de Portugal
16. CD - ARICD Rede Intermunicipal de Cooperação para o Desenvolvimento, Associação de Municípios
17. CGTP - IN - Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses - Intersindical Nacional

18. CIG – Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género
19. CIP - Confederação Empresarial de Portugal
20. CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego
21. CPADA - Confederação Portuguesa das Associações de Defesa do Ambiente
22. CPF - Centro Português de Fundações
23. CPR - Conselho Português para os Refugiados
24. CSP - Confederação dos Serviços de Portugal
25. CWII - Corporate Wellness International Institute
26. DECO - Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor
27. EUIESA - International Entrepreneurship Sustainability Association
28. Fórum Pessoas e Organizações - Associação FPOG
29. Fundação Aga Khan Portugal
30. Fundação AIP
31. Fundação Montepio
32. GEOTA - Grupo de Estudos de Ordenamento do Território e Ambiente
33. GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial
34. IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.
35. ICC - International Chamber of Commerce
36. INA - Direcção Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas
37. Inova-Ria - Associação de Empresas para uma Rede de Inovação em Aveiro
38. ISCAL - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
39. JA Portugal - Junior Achievement Portugal
40. LIPOR – Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto
41. LNEG - Laboratório Nacional de Energia e Geologia
42. LPN - Liga para a Protecção da Natureza
43. Plataforma Portuguesa das ONGD
44. PONG-Pesca - Plataforma de Organizações Não Governamentais Portuguesas sobre a Pesca
45. Quercus - Associação Nacional de Conservação da Natureza
46. Rede RSO PT
47. Reencontro - Associação Social, Educativa e Cultural
48. Secretaria Geral do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social
49. UNICEF
50. Universidade de Aveiro
51. Universidade Europeia
52. Zero - Associação Sistema Terrestre Sustentável

Anexo III

ALINEACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y POLÍTICAS

ODS	Políticas Públicas/Documents Nacionales	Políticas Públicas/Documents Internacionales	Políticas Públicas/Documents Europeos
1	<p>Constituição da Republica Portuguesa Grandes Opções do Plano 2016-2019 Programa Nacional de Reformas Portugal 2020 Conceito Estratégico da Cooperação Portuguesa 2014-2020 Estratégia Nacional para os Direitos da Criança 2017-2020 Plano Nacional de Implementação de uma Garantia para a Juventude Apoio Social Escolar <i>Territórios Educativos de Intervenção Prioritária</i> <i>Escolhas</i> Prestação Social para a Inclusão Estratégia Nacional para a Integração de Pessoas em Situação de Sem-Abrigo 2017-2023. Rede Nacional dos Cuidados Continuados Integrados Cuidados Continuados de Saúde Mental V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não Discriminação 2014-2017 Agenda para a Igualdade no Mercado de Trabalho e nas Empresas V Plano Nacional de Prevenção e Combate à Violência Doméstica e de Género Plano Estratégico para as Migrações 2015-2020 Centros Nacionais de Apoio à Integração de Migrantes Estratégia Nacional para a Integração das Comunidades Ciganas 2013-2020 Plano Nacional de Formação Financeira 2016-2020 Rendimento Social de Inserção (RSI) Complemento Solidário para Idosos (CSI)</p>	<p>a Carta das Nações Unidas (1945) e a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948); a Declaração das Nações Unidas sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial (1963); a Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial (1965); a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres (1979); o Pacto Internacional sobre os Direitos Económicos, Sociais e Culturais (1988); a Convenção sobre os Direitos da Criança (1989); a Declaração Mundial sobre Educação para Todos (1990); a Agenda 21 (1992); a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (2006); e a Declaração de Incheon (2015). OCDE - <i>Building National Skills Strategies; Education 2030</i> OIT - Projeto ACTION/Portugal 2015-2018</p>	<p>Estratégia Europa 2020</p>
2	<p>Programa de Desenvolvimento Rural do Continente 2014-</p>	<p>Parceria para a Investigação e Inovação na</p>	<p>Política Agrícola Comum</p>

	<p>2020 (PDR2020) Plano de Ação Nacional para o Uso Sustentável dos Produtos Fitofarmacêuticos Programa Apícola Nacional Plano Nacional para os Recursos Genéticos Vegetais, Plano Nacional para os Recursos Genéticos Animais Programas Nacionais de Melhoramento Genético Vegetal e Animal Estratégia Nacional do Regime de Fruta e Leite Escolar Programa Operacional de Apoio às Pessoas mais Carenciadas Rendimento Social de Inserção Serviço Nacional de Saúde Programa Nacional de Saúde Infantil e Juvenil Programa Nacional de Vigilância de Gravidez de Baixo Risco Programa Nacional de Saúde Escolar Rede de Referência Materno-Infantil Rede Nacional de Experimentação Agrícola, Pecuária e Florestal Plataforma de Acompanhamento das Relações na Cadeia Alimentar Programa de Desenvolvimento Rural dos Açores para o período 2014-2020 (PRORURAL+)</p>	<p>Região do Mediterrâneo (PRIMA 2018-2027) OMC - Decisão Ministerial sobre Concorrência nas Exportações</p>	<p>Fundo Europeu Agrícola de Garantia (FEAGA) e Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER) Fundos Europeus Estruturais e de Investimento Desenvolvimento Local de Base Comunitária Parceria Europeia de Inovação para a Produtividade e Sustentabilidade Agrícolas Observatórios europeus do Leite e das Carnes, Observatório nacional da Cadeia de Valor no setor agro-alimentar Programa Horizonte 2020</p>
3	<p>Plano Nacional de Saúde 2012-2016 Programa Nacional de Vigilância de Gravidez de Baixo Risco Rede de Referência Materno-Infantil Programa Nacional de Saúde Infantil e Juvenil Sistema Nacional de Intervenção Precoce na Infância Ação de Saúde Para Crianças e Jovens em Risco Rede Nacional de Apoio a Vítimas de Violência Doméstica Notícia de Nascimento digital; Boletim de Saúde da Grávida e o eBoletim de Saúde Infantil. Programa Nacional de Vacinação Programa Nacional de Saúde Escolar Programa <i>Cuida-te</i> <i>Sexualidade em Linha</i>, bem como o Observatório Nacional da</p>	<p>Convenção-Quadro da Organização Mundial da Saúde (OMS) para o Controlo do Tabaco</p>	<p>Regulamento Sanitário Internacional</p>

	<p>Atividade Física, Aptidão Física e Desporto Programa de Apoio à Promoção e Educação para a Saúde Escola Promotora de Saúde Programa Nacional de Saúde Mental Plano Nacional para a Redução dos Comportamentos Aditivos e das Dependências 2013-2020 Programa Nacional de Prevenção de Acidentes Plano Estratégico Nacional de Segurança Rodoviária 2020, Projeto Bebés, Crianças & Jovens em Segurança Programa Nacional de Saúde Reprodutiva Programa Nacional para a Prevenção e Controlo do Tabagismo Centro de Emergências em Saúde Pública Plano para a Integração dos Imigrantes Plano Estratégico para as Migrações Manual de Acolhimento no Sistema de Saúde de Cidadãos Estrangeiros</p>		
4	<p>Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar <i>Perfil dos Alunos à saída da Escolaridade Obrigatória</i>, a definição de <i>Aprendizagens Essenciais</i>, a <i>Educação Inclusiva</i> e a Estratégia de Educação para a Cidadania Programa Qualifica Programa de Desporto Escolar Unidades de Apoio ao Alto Rendimento nas Escolas Orientações Curriculares para a Educação Pré-Escolar Apoio Social Escolar Territórios Educativos de Intervenção Prioritária Escolhas Português Língua Não Materna Estratégia Nacional para a Integração das Comunidades Ciganas Programa de Atribuição de Bolsas a Estudantes de Etnia Cigana no Ensino Superior Estratégia Nacional para a Educação Ambiental 2017-2020 Plano Nacional de Leitura Plano Nacional de Cinema</p>	<p>Estratégia do Mediterrâneo para a Educação para o Desenvolvimento Sustentável Carta das Nações Unidas (1945) e a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948); o Pacto Internacional sobre os Direitos Económicos, Sociais e Culturais (1988); a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres (1979); a Convenção sobre os Direitos da Criança (1989); a Declaração Mundial sobre Educação para Todos (1990); a Convenção dos Direitos das Pessoas com Deficiência (2006); e, ainda, a Declaração de Incheon (2015) Programa Educativo <i>GEA – Terra Mãe</i> com ações de formação sobre a Agenda 2030, a preparação de um Kit Educativo <i>Educação para a Cidadania Global – cooperação com as escolas da CPLP</i>, a adoção de um Manual para</p>	<p><i>Estratégia Europa 2020</i></p>

	<p>O Museu vai à Escola Estratégia Nacional de Educação para o Desenvolvimento Referencial de Educação para o Desenvolvimento Projeto 80 Eco-Escolas Parlamento dos Jovens Selo Escola Intercultural Orçamento Participativo das Escolas Referencial de Educação para o Risco Curso Geral de Proteção Civil para Educadores e Professores Plataforma de Apoio aos Refugiados Programa de Modernização e Valorização dos Institutos Politécnicos Cidades e Regiões com Conhecimento Política Nacional de Ciência Aberta Iniciativa Nacional Competências Digitais e.2030</p>	<p>professores da UNESCO <i>Getting Climate Ready</i> e a criação das Cátedras UNESCO <i>O Património Cultural dos Oceanos</i> (tendo-se associado Brasil, Cabo Verde, Colômbia e Espanha) e <i>Geoparques, Desenvolvimento Regional Sustentado e Estilos de Vida Saudáveis</i> (Angola, Argentina, Brasil, Chile, Espanha, México, Moçambique), a nível universitário Centros de Aprendizagem e Formação Escolar Rede <i>Starting Strong</i> da OCDE</p>	
5	<p>Conceito Estratégico da Cooperação Portuguesa 2014-2020, baseado na Estratégia da Cooperação Portuguesa para a Igualdade de Género 2010 Plano de Ação Setorial para a Igualdade 2014-2017 para a Defesa Nacional V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não Discriminação 2014-2017 Agenda para a Igualdade no Mercado de Trabalho e nas Empresas Estratégia Nacional Para a Integração das Comunidades Ciganas Plano para as Migrações V Plano Nacional de Prevenção e Combate à Violência Doméstica e de Género 2014-2017 Nova Estratégia de Combate à Violência Doméstica e de Género III Programa Nacional de Ação contra a Mutilação Genital Feminina 2014-2017 Guiões de Educação <i>Género e Cidadania</i></p>	<p>Carta das Nações Unidas (1945) e a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948); o Pacto Internacional sobre os Direitos Cíveis e Políticos e o Pacto Internacional sobre os Direitos Económicos, Sociais e Culturais (1988); a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres (1979); a Agenda 21 (1992) e, ainda, a Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas n.º 1325 sobre <i>Mulheres, Paz e Segurança</i> (2000). Assumem particular relevo o Programa de Ação da Conferência Internacional do Cairo (1994) e a Declaração e Plataforma de Ação de Pequim (1995) e revisões, como orientações basilares neste contexto CPLP - Resolução de Lisboa Plano Estratégico de Cooperação para a Igualdade de Género e Empoderamento das</p>	<p><i>Estratégia Europa 2020</i>, Pacto Europeu para a Igualdade de Género 2011-2020 Convenção para a Prevenção e Combate à Violência Contra as Mulheres e a Violência Doméstica</p>

	III Plano Nacional de Prevenção e Combate ao Tráfico de Seres Humanos 2014-2017	Mulheres na CPLP Plano de Ação para a Promoção da Igualdade e Equidade de Género/CPLP 2016-2018 II Plano Nacional de Ação para a Implementação da Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas n.º 1325 (2000) sobre Mulheres, Paz e Segurança 2014-2018	
6	Lei da Água (2005) Plano Estratégico de Abastecimento de Água e Saneamento de Águas Residuais Plano Nacional da Água Planos de Gestão de Regiões Hidrográficas Planos Específicos de Gestão de Águas Programa Nacional para o Uso Eficiente da Água 2020 Planos de Gestão de Região Hidrográfica de Portugal continental 2016-2021 Estratégia Nacional para Adaptação às Alterações Climáticas e o Programa de Vigilância e Alerta de Recursos e o Sistema Nacional de Informação e Recursos Hídricos, que dispõe de um Subsistema de Vigilância e Alerta de Recursos Hídricos	Convenção de Albufeira Planos de Gestão de Região Hidrográfica para as bacias partilhadas.	<i>Estratégia Europa 2020</i> Diretiva Quadro da Água (2000)
7	Plano Nacional de Ação para as Energias Renováveis Plano Nacional de Ação para a Eficiência Energética e do Compromisso para o Crescimento Verde. Programa para a Mobilidade Elétrica (2009) Estratégia Industrial das Energias Renováveis Oceânicas Unidades de Produção para Autoconsumo (UPAC) e de Unidades de Pequena Produção Programa de Eficiência Energética na Administração Pública (2011) Sistema Nacional de Certificação Energética dos Edifícios Sistema de Gestão dos Consumos Intensivos de Energia Planos de Racionalização dos Consumos de Energia Programa Nacional de Barragens com Elevado Potencial Hidroelétrico (2007), identificando o potencial hidroelétrico nacional ainda por explorar; e <i>ii</i>) o Plano de Desenvolvimento e Investimento da Rede de Transporte de	Mercado Ibérico de Eletricidade Mercado Ibérico do Gás Natural Agência Internacional de Energia, na União para o Mediterrâneo, na Carta da Energia e na Agência Internacional para as Energias Renováveis Memorando de Entendimento sobre a criação de um Grupo de Alto Nível em matéria de interconexões no Sudoeste da Europa Declaração Conjunta para o estabelecimento de um Roteiro para o comércio sustentável da electricidade CPLP - Declaração de Cascais (2015), Rede de Energia da CPLP Plano Estratégico de Cooperação em Energia da CPLP	Mercado Europeu da Eletricidade Programa Horizonte 2020 Plano Estratégico Europeu para as Tecnologias Energéticas

	<p>Eletricidade Programa Operacional da Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos e os Programas Operacionais Regionais; o Fundo de Apoio à Inovação; o Fundo de Eficiência Energética; o Fundo Ambiental; e o Fundo Nacional de Reabilitação do Edificado</p>	<p>Planos Nacionais de Desenvolvimento e de Energia dos Estados-membros, a Visão Estratégica da CPLP</p>	
8	<p>Plano Nacional de Implementação da Garantia Jovem (PNI-GJ). Estratégia Nacional para a Sinalização de Jovens que não estudam nem trabalham Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), Programa Qualifica Balcão Único do Emprego Modelo de Acompanhamento Personalizado para o Emprego Contrato-Emprego (2017) Contrato-Geração Programa Extraordinário de Regularização dos Vínculos Precários na Administração Pública Retribuição Mínima Mensal Garantida Estratégia Nacional para a Segurança e Saúde no Trabalho 2020 Campanha Nacional Contra o Trabalho Não Declarado Iniciativa Nacional para as Competências Digitais e.2030 Estratégia e Plano de Ação para a Empregabilidade Digital 2015-2020 Programa <i>Start-Up</i> Portugal Programa Capacitar Programa Capitalizar Agenda para a Igualdade no Mercado de Trabalho e nas Empresas Programa de Emprego e Apoio à Qualificação das Pessoas com Deficiência e Incapacidade Marca Entidade Empregadora Inclusiva</p>	<p>Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948); a Declaração das Nações Unidas sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial (1963); a Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial (1965); a Declaração sobre a Raça e os Preconceitos Raciais (1978); a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres (1979); o Pacto Internacional sobre os Direitos Económicos, Sociais e Culturais (1988); a Declaração Mundial sobre Educação para Todos (1990); a Agenda 21 (1992); a Carta Social Europeia revista do Conselho da Europa (1996); o Protocolo de Quioto (1997); a Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas n.º 1325 sobre Mulheres, Paz e Segurança (2000); Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia (2000); Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (2006); a Declaração de Durban (2011); a Declaração de Incheon (2015); e o Acordo de Paris (2015). OIT- Pacto Global para o Emprego (2009) Plano de Ação para a Promoção da Igualdade e Equidade de Género na CPLP</p>	<p>Agenda Europeia para a Educação de Adultos</p>
9	<p>Rede Transeuropeia de Transportes enquanto dimensões estruturantes para o planeamento do setor dos transportes, o Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas 2014-</p>	<p>Projeto "<i>Smart Harbours</i>",</p>	<p>Fundos Europeus Estruturais e de Investimento Plano de Investimento para a Europa</p>

	<p>2020 (PETI 3+) Plano de Investimentos Ferrovia 2020 Estratégia para o Aumento da Competitividade Portuária 2016-2026 Estratégia Industrial para as Energias Oceânicas Programa Interface e o Programa Indústria 4.0 Iniciativa Nacional Competências Digitais - InCode.2030 Indústria 4.0 Estratégia Nacional para o Empreendedorismo Programa <i>Start-Up</i> Programa Semente Estrutura de Missão para a Capitalização de Empresas Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas 2020 Instituição Financeira de Desenvolvimento Agenda «Compromisso com o Conhecimento e a Ciência: o Compromisso com o Futuro» (2016-2020) Fundo Ambiental Plano Nacional de Mobilidade</p>		<p>Mecanismo Interligar a Europa Horizonte 2020 Programa <i>Connecting Europe Facility</i> Diretiva CELE, relativa ao Comércio Europeu de Licenças de Emissão Fundo NER 300</p>
10	<p>Retribuição Mínima Mensal Garantida Agenda para a Igualdade no Mercado de Trabalho e nas Empresas Complemento Solidário para Idosos e o Rendimento Social de Inserção Abono de Família Modelo de Apoio à Vida Independente Balcões da Inclusão Plano Nacional de Implementação de uma Garantia para a Juventude Incentivo ao Desenvolvimento Associativo <i>Emprende Já</i> – Rede de Perceção e Gestão de Negócios, <i>Passe Jovem</i> Programa Nacional de Desporto para Todos Programa Extraordinário de Regularização dos Vínculos Precários na Administração Pública Prestação Social para a Inclusão</p>	<p>Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948); a Declaração das Nações Unidas sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial (1963); a Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial (1965); a Declaração sobre a Raça e os Preconceitos Raciais (1978); a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Mulheres (1979); o Pacto Internacional sobre os Direitos Civis e Políticos e o Pacto Internacional sobre os Direitos Económicos, Sociais e Culturais (1988); a Declaração Mundial sobre Educação para Todos (1990); a Agenda 21 (1992); a Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas n.º 1325 sobre Mulheres, Paz e</p>	<p>Carta Europeia dos Direitos Fundamentais e a Convenção Europeia dos Direitos Humanos.</p>

	<p>Estratégia Nacional para a Integração das Comunidades Ciganas Plano Estratégico para as Migrações 2015-2020 Programa <i>Escolhas</i> Mostra de Autores Desconhecidos Programa <i>Cinema Português em Movimento</i> Parlamento dos Jovens e o <i>Euroscola</i>, o <i>Programa Ocupação de Tempos Livres</i>, o <i>Férias em Movimento</i>, o <i>Programa Sem Fronteiras</i>, o <i>Agora Nós</i>, ou os <i>Campos de Trabalho Internacionais</i> Serviço Nacional de Saúde Programa Nacional para a Coesão Territorial e da Agenda para o Interior <i>Not Just Numbers</i> e <i>E Se Fosse Eu</i> dirigidas às escolas, programas de capacitação linguística <i>Português Para Todos</i>, o Programa <i>SPEAK</i> e a Plataforma <i>Português Online</i></p>	<p>Segurança (2000); a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (2006); a Declaração de Durban (2011); a Declaração de Incheon (2015); e as várias Convenções da Organização Internacional do Trabalho. Programas Estratégicos de Cooperação Projeto ACTION/Portugal 2015-2018</p>	
11	<p>Nova Geração de Políticas de Habitação Estratégia Nacional de Adaptação às Alterações Climáticas, Sistema Integrado de Operações de Proteção e Socorro Planos de Emergência de Proteção Civil Estratégia Nacional para uma Proteção Civil Preventiva Plataforma Nacional para a Redução de Risco de Catástrofe Estratégia Nacional para uma Proteção Civil Preventiva Rede CLAIM - <i>Uma Rede Local para um Atendimento de Proximidade</i> Plano Estratégico para as Migrações 2015-2020, os Planos Municipais para a Integração de Imigrantes (PMII) Estratégia Nacional para a Habitação 2015-2031 Estratégia Nacional para a Integração das Comunidades Ciganas; Estratégia Nacional para a Integração das Pessoas Sem-Abrigo; Programa PROHABITA Estratégia Cidades Sustentáveis 2020 Instrumento Financeiro para a Reabilitação e Revitalização Urbanas (que conta com o apoio do <i>Portugal 2020</i>), o Fundo Nacional de Reabilitação do Edificado e Casa Eficiente – dos</p>	<p>Agenda 21 (1992), o Protocolo de Quioto (1997), o Acordo de Paris (2015) e a Convenção da UNESCO para a Proteção do Património Mundial, Cultural e Natural (1972), bem como as demais orientações técnicas, manuais e recomendações da UNESCO. Deve referir-se também a integração de Portugal na Rede das Cidades de Aprendizagem da UNESCO Nova Agenda Urbana das Nações Unidas Campanha Cidades Resilientes das Nações Unidas Quadro de Sendai para a Redução do Risco de Catástrofes 2015-2030, Agenda Comum para a Integração de Nacionais de Países Terceiros Lista Representativa do Património Cultural Imaterial da Humanidade (UNESCO) Lista do Património Cultural Imaterial da Humanidade que necessita de Salvaguarda Urgente</p>	<p><i>Estratégia Europa 2020</i> Pacto de Amesterdão</p>

	<p>programas em aplicação – Reabilitar para Arrendar - Habitação Acessível e Reabilitar para Arrendar – Municípios Programa Porta 65 – Jovem Novo Regime de Arrendamento Urbano e do Regime de Arrendamento Apoiado Mercado Social de Arrendamento Programas de Realojamento (Programa Especial de Realojamento, Programa especial de Realojamento – Família e Programa PROHABITA) Apoio Social+ Passe Sub23 Passe Família e Cartão da Mobilidade Kit de Recolha de Património Imaterial Plano Nacional de Gestão de Resíduos 2014-2020 Plano Estratégico de Resíduos Hospitalares, o Plano Estratégico de Gestão dos Resíduos Industriais e o Plano Estratégico para os Resíduos Urbanos 2020. A Estratégia Nacional para o Ar 2020 Programa para os Tetos de Emissão Nacionais e no Plano de Transição Nacional das Emissões das Grandes Instalações de Combustão.</p>		
12	<p>Fundo Ambiental Compromisso para o Crescimento Verde Programa Operacional Sustentabilidade e Uso Eficiente dos Recursos do <i>Portugal 2020</i> Plano Nacional de Gestão de Resíduos 2014-2020 (PNGR), a Estratégia Nacional das Compras Públicas Ecológicas 2020 e a Estratégia Nacional de Educação Ambiental 2020. Plano Estratégico de Resíduos Hospitalares, o Plano Estratégico de Gestão dos Resíduos Industriais e, de destaque, o atual Plano Estratégico para os Resíduos Urbanos 2020 (PERSU 2020). Estratégia Nacional de Educação Ambiental 2020 Rede de Professores Coordenadores de Projetos de Educação Ambiental, os cursos de formação de militares do Serviço de Proteção da Natureza e do Ambiente da Guarda Nacional Republicana, a Semana Europeia da Mobilidade e a</p>	<p>Convenção de Aarhus, Protocolo de Kiev sobre Registo de Emissões e Transferências de Poluentes.</p>	<p><i>Estratégia Europa 2020</i> Livro Verde (2001) e nas Diretivas sobre Concessões e Contratos Públicos (2014), Plano de Ação para um Consumo e Produção Sustentáveis e uma Política Industrial Sustentável (2008), alargando o âmbito da Diretiva relativa à conceção ecológica dos produtos e foram revistos o Sistema de Rótulo Ecológico e o Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria. Livro Verde sobre a Política Integrada de Produtos. Portal <i>e-Justice</i></p>

	Semana Europeia da Prevenção de Resíduos, o Eco-Escolas, o Jovem Repórter Ambiental, o Projeto <i>Coastwatch</i> Reforma da Fiscalidade Verde Política Integrada de Produtos Sistemas Voluntários de Gestão Ambiental (EMAS, ISO 14001 e Rótulos Ambientais) e Agenda 21 Local.		
13	Fundo Português de Carbono Comissão Interministerial para o Ar e Alterações Climáticas Estratégia Nacional para as Alterações Climáticas 2020 e no Programa Nacional para as Alterações Climáticas 2020/2030. Estratégia Nacional para uma Proteção Civil Preventiva, Plataforma Nacional para a Redução do Risco de Catástrofes. Plano Nacional de Ação para a Eficiência Energética, o Plano Nacional de Ação para as Energias Renováveis, o Programa para a Mobilidade Elétrica em Portugal e a Estratégia Nacional para o Ar. Estratégia Nacional de Adaptação às Alterações Climáticas 2020 Plataforma Nacional de Adaptação Programa Eficiência e Uso Sustentável de Recursos, e pelo Programa de Desenvolvimento Rural 2020. Programa AdaPT Roteiro de Neutralidade Carbónica para 2050	Agenda 21 (1992), o Protocolo de Quioto (1997) e o Acordo de Paris (2015). Fundo Ambiental Projeto Atlas das Energias Renováveis, o Projeto Instalação de Sistemas Fotovoltaicos em 50 Vilas e o Plano Nacional de Apoio ao Saneamento Urbano na perspetiva da redução de emissões e adaptação às alterações climáticas; o Projeto de Capacitação para o Desenvolvimento de Estratégias Baixo Carbono Resilientes, em Cabo Verde, Moçambique e São Tomé e Príncipe; e a implementação, em nome da UE na modalidade de cooperação delegada, do Programa da União Europeia de Apoio às Alterações Climáticas, em Timor-Leste Conferência Internacional sobre Água e Adaptação às Alterações Climáticas	Estratégia da União Europeia para a Adaptação às Alterações Climáticas. LIFE, H2020
14	Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020 Programa Operacional Mar 2020 Encontro Internacional dos Oceanos (<i>Oceans Business Week</i> <i>AIR Center</i> , o Centro de Investigação Internacional do Atlântico Estratégia Nacional para o Mar 2013-2020, a Estratégia Nacional para a Gestão Integrada da Zona Costeira, a Estratégia da Guarda 2020, a Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente, de âmbito Nacional, e Estratégias Regionais, o Regime Jurídico de Ordenamento e Gestão do Espaço Marítimo Nacional, o	Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar (UNCLOS), a Convenção Internacional para a Prevenção da Poluição por Navios (MARPOL), a Convenção para a Proteção do Meio Marinho do Atlântico Nordeste (OSPAR), a Convenção das Nações Unidas sobre a Diversidade Biológica (UNCBD), a Política Comum das Pescas (PCP) da União Europeia, a Convenção da Comissão do Atum do Oceano Índico (IOTC), o Acordo Relativo à Aplicação das Disposições da Convenção das Nações Unidas sobre o Direito do Mar Respeitantes à	Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas Política Comum das Pescas <i>European Marine Board</i> (EMB), o Centro Europeu de Informação em Ciências e Tecnologias do Mar (<i>EurOcean</i>), ou o Fórum Estratégico Europeu para as Infraestruturas de Investigação (ESFRI).

	<p>Plano de Ação para o Litoral – Litoral XXI, os Programas da Orla Costeira, o Programa de Monitorização da Faixa Costeira de Portugal Continental (COSMO), o Plano Nacional de Amostragem Biológica, o Sistema Nacional de Monitorização de Moluscos Bivalves, o Regulamento do Regime de Apoio aos Investimentos a Bordo no Domínio da Eficiência Energética, o Programa de Medidas para garantir o Bom Estado das Águas Marinhas Proposta de Extensão da Plataforma Continental de Portugal Áreas Marinhas Protegidas (AMP) “A Pesca por um Mar sem Lixo”,</p>	<p>Conservação e Gestão das Populações de Peixes Transzonais e das Populações de Peixes Altamente Migradores (UNFSA). Na área temática dos Oceanos, importará ainda realçar a Conferência de apoio à Implementação do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 14 sobre Oceanos Comissão Oceanográfica Intergovernamental (COI-UNESCO), a Organização de Pescas do Noroeste Atlântico (NAFO), a Comissão de Pescarias do Atlântico Nordeste (NEAFC), a Comissão Internacional para a Conservação dos Tunídeos do Atlântico (ICCAT), o Conselho Internacional para a Exploração do Mar (ICES), o</p>	
15	<p>Programa Nacional da Política de Ordenamento do Território Plano de Ação para a Proteção e Valorização do Litoral 2016-2020, Planos de Gestão de Riscos de Inundação, Rede Natura 2000 Programa de Desenvolvimento Rural do Continente (PDR2020) Estratégia Nacional para as Florestas Lei de Bases da Política Florestal, incluindo os Planos Regionais de Ordenamento Florestal e Planos de Gestão Florestal, bem como o Fundo Florestal Permanente. Programa de Ação Nacional de Combate à Desertificação AgroTec, AlentejoNet Redia 2 , REXIA 2 e a Parceria Montanhas de Conhecimento, Rede Nacional de Montanhas de Investigação (2016) Programa de Desenvolvimento Rural (PRORURAL+)</p>	<p>Programa e da Convenção das Nações Unidas para o Combate à Desertificação Protocolo de Nagoia, que alarga o quadro geral da Convenção das Nações Unidas sobre a Diversidade Biológica Convenção de Berna sobre a Vida Selvagem e os Habitats Naturais na Europa, na Convenção de Bona sobre Espécies Migradoras da Fauna Selvagem, na Convenção de Ramsar sobre as Zonas Húmidas com interesse internacional para as aves aquáticas e na Convenção de Washington sobre o Comércio Internacional de Espécies da Fauna e da Flora Selvagem Ameaçadas de Extinção.</p>	PAC
16	<p>Conceito Estratégico de Defesa Nacional Lei de Segurança Interna Lei Orgânica do Regime do Referendo</p>	<p>Convenção sobre os Direitos da Criança (1989), Convenção da OCDE contra a Corrupção de</p>	<p>Convenção do Conselho da Europa no Campo da Informação sobre o Direito Estrangeiro (1968), a Convenção Relativa à</p>

	<p>Orçamento Participativo Campanha 70JÁ!, Cartão Jovem Projeto <i>Nascer Cidadão</i> <i>Programa Simplex+2016</i>, <i>Nascimento Online</i> e <i>Nascer Cidadão+</i> V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não Discriminação 2014-2017, e uma referência particular para a Agenda para a Igualdade no Mercado de Trabalho e nas Empresas Estratégia de Combate à Violência Doméstica e de Género (2016) III Programa Nacional de Ação contra a Mutilação Genital Feminina 2014-2017. III Plano Nacional de Prevenção e Combate ao Tráfico de Seres Humanos 2014-2017 Rede de Apoio e Proteção às Vítimas de Tráfico, Sistema de Referência Nacional de Vítimas de Tráfico de Seres Humanos, Unidade Anti-Tráfico de Pessoas, Estratégia Nacional para os Direitos da Criança 2017-2020 Conselho para as Migrações Planos Municipais para a Integração dos Migrantes Mediadores Interculturais Grupo Consultivo para a Integração das Comunidades Ciganas</p>	<p>Agentes Públicos Estrangeiros nas Transações Comerciais Internacionais (1997), a Convenção de Aarhus (1998) e a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (2003). Declaração de Lisboa (2015), Programas de Cooperação Técnico-Policial Projetos de Cooperação Técnico-Militar Colégio de Defesa da CPLP Tratados de Fiscalização Conjunta de Espaços Marítimos Iniciativa <i>Mar Aberto</i>, II Plano Nacional de Ação para a Implementação da Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas n.º 1325 (2000) sobre Mulheres, Paz e Segurança</p>	<p>Luta Contra a Corrupção em que estejam implicados funcionários das Comunidades Europeias ou dos Estados-membros da União Europeia (1997), a Convenção Penal Contra a Corrupção do Conselho da Europa (1999), a Convenção de Lanzarote para a Proteção das Crianças contra a Exploração Sexual e os Abusos Sexuais (2007), a Convenção do Conselho da Europa relativa à Luta contra o Tráfico de Seres Humanos (2008) e a Convenção para a Prevenção e Combate à Violência Contra as Mulheres e a Violência Doméstica (2011). Associada a esta realidade, Portugal tem negociado vários acordos bilaterais em matéria de cooperação no combate à criminalidade organizada transnacional e ao terrorismo, de que se destaca a Unidade de Coordenação Antiterrorismo, para a promoção de uma ação concertada e de partilha de informação. Programa ROMED</p>
17	<p>Programa de Bolsas Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável Fórum da Cooperação Portuguesa Assistências Técnicas internacionais Sistema de Informação Integrada da Cooperação Portuguesa Plano Nacional para a Coerência de Políticas para o Desenvolvimento</p>	<p>Programas Estratégicos de Cooperação (PEC) <i>Promoção da Eficácia da Cooperação Triangular</i> Programa Indicativo de Cooperação-CPLP</p>	<p>Consenso Europeu para o Desenvolvimento; pós-Acordo de Parceria de Cotonu,</p>

Fuente: Informe Voluntario Portugal 2017

Anexo IV EJEMPLOS DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Sistemas de Monitoreo y Evaluación

MIDE JALISCO
Sistema público que monitorea la evolución periódica, así como el cumplimiento de metas, de los indicadores establecidos y vinculados al Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033.

MONITOREO DE ACCIONES Y PROGRAMAS PÚBLICOS
Sistema que se estableció con la finalidad de identificar y monitorear las acciones y programas públicos con un potencial de impacto en la mejora de la calidad de vida. Así como, contar con información actualizada y estratégica para identificar el desafío de evaluación y mejora de la acción gubernamental.

AGENDA DE MEJORA PARA PROGRAMAS PÚBLICOS ESTATALES
Es el mecanismo que permite a los programas públicos comunicar los compromisos de mejora que se adoptan luego de un proceso de evaluación, y que mantienen una correspondencia con los hallazgos y recomendaciones planteadas en una evaluación. Además permite conocer los avances logrados en la mejora de la gestión que se deriva del uso de evaluaciones.

CONOCE UN POCO MÁS

MIDE Lab
MIDE Lab es una estrategia que busca involucrar a actores no gubernamentales y ciudadanía en general en el uso y potenciación de la información, así como en la creación conjunta de elementos técnicos que fortalezcan el monitoreo del desarrollo de Jalisco.

MODELOS DE TÉRMINOS DE REFERENCIA (TDR)
Facilitan el diseño de las bases de contratación de estudios evaluativos externos a través de los cuales se determinan los objetivos, preguntas de investigación, alcances y características técnico - metodológicas

RECONOCIMIENTOS
Información sobre los distintos reconocimientos de la estrategia evalúa Jalisco y MIDE Jalisco desde su implementación.

SITIOS DE INTERÉS

Figura 9 - Mide Jalisco - captura de pantalla

Lineamientos Generales para el Monitoreo y la Evaluación

LGME

- Definen los objetos de estudio (programas públicos)
- Se definen actores y procesos de evaluación
- Tipos y alcances de las evaluaciones
- Proceso para la formalización de Agenda de Aspectos Susceptibles de Mejora
- Difusión y transparencia de los resultados

LINEAMIENTOS GENERALES DE MYE
Establecen las bases técnicas y de procedimientos para la implementación de la estrategia de monitoreo y evaluación de programas y políticas públicas del Gobierno de Jalisco.
[MÁS INFORMACIÓN](#)

BIENVENIDO A EVALÚA JALISCO
El portal Evalúa Jalisco concentra toda la información sobre la estrategia de evaluación del Gobierno de Jalisco de manera estructurada, accesible y amigable. El objetivo de dicha estrategia es mejorar la eficiencia de los programas y políticas públicas implementadas por las distintas dependencias y entidades del Poder Ejecutivo, a partir de la generación de evidencia que facilite la toma de decisiones.
El portal muestra información relevante a través de videos, folletos y buscadores que permiten que la transparencia y rendición de cuentas sea focalizada con lenguaje ciudadano y visualizaciones sencillas que informen tanto a ciudadanos como a organismos e interesados sobre los avances y

SUBSCRÍBETE

PAE
PROGRAMA ANUAL DE EVALUACIÓN 2017-2018

ReJ
Registro de evaluadores Jalisco

INFOGRAFÍAS DE EVALUACIONES

ÚLTIMAS NOTICIAS
Tweets por @EVALUAJalisco

Figura 10 - Evalua - captura de pantalla

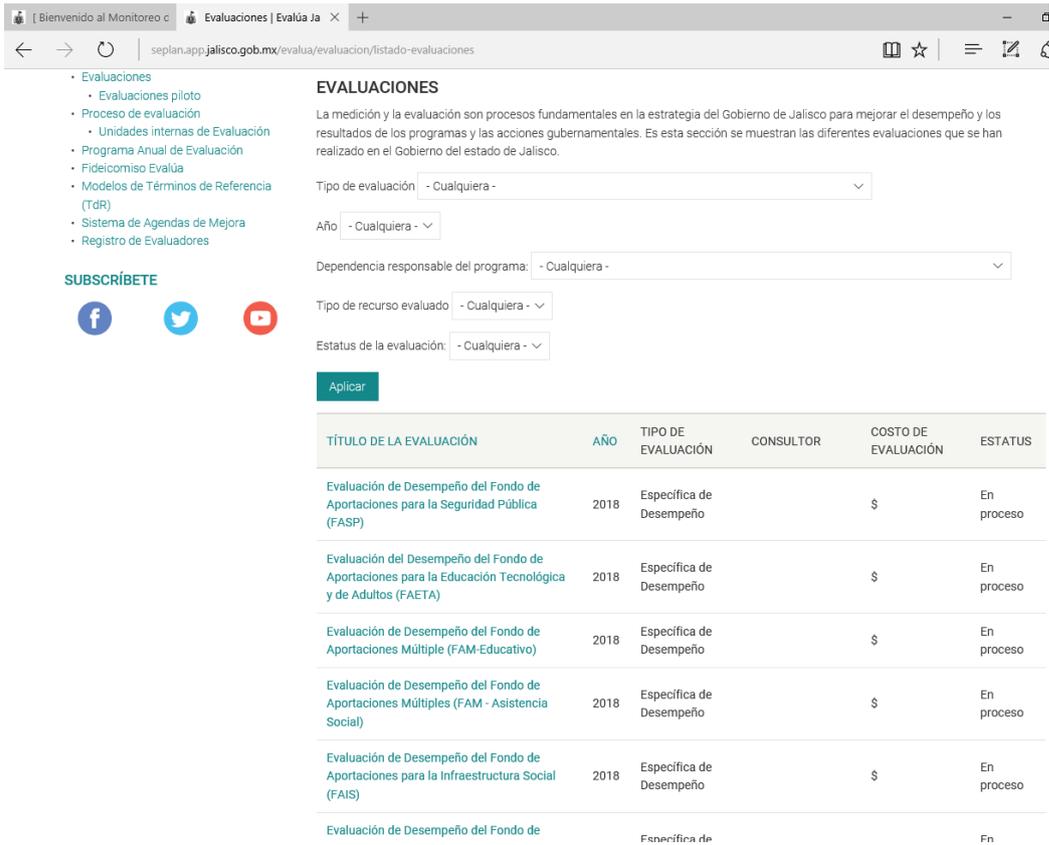


Figura 11 - Evalua - captura de pantalla

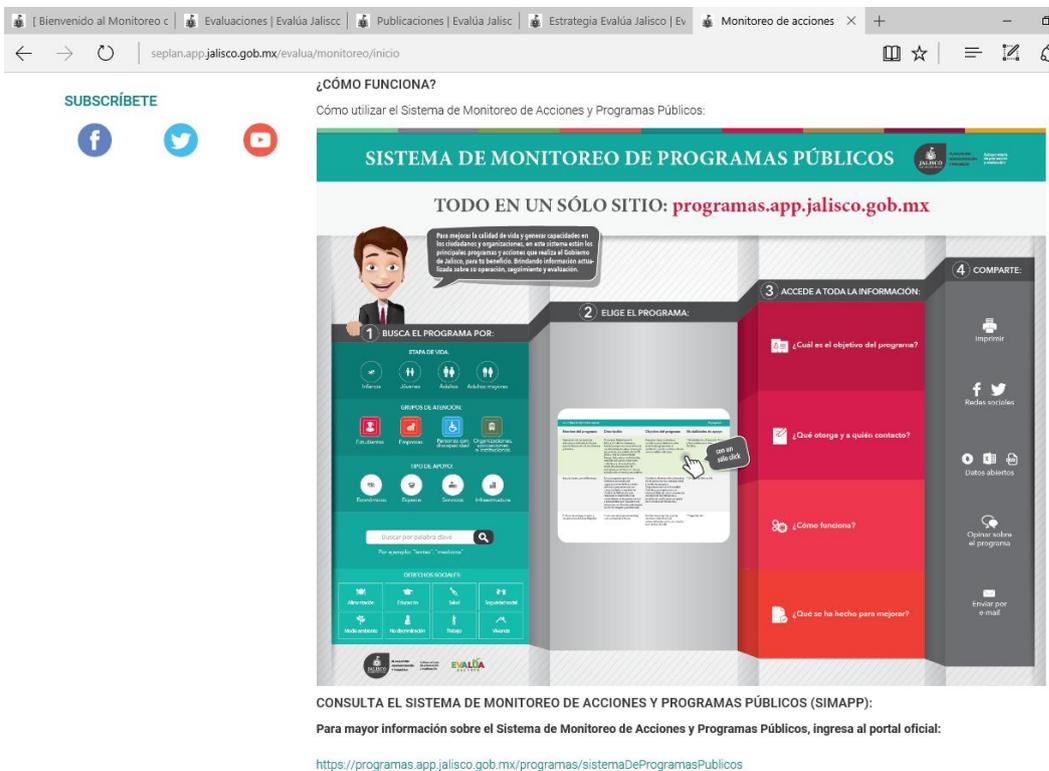


Figura 12 - Evalua - captura de pantalla