

Statistical Commission
Thirty-sixth session
1-4 March 2005
Item 7(a) of the provisional agenda
Statistical capacity-building

Background document
Available in Arabic, English, French
Portuguese, Russian, Spanish

Spanish version

**A GUIDE TO DESIGNING A NATIONAL STRATEGY FOR THE
DEVELOPMENT OF STATISTICS (NSDS)**

Prepared by the Partnership in Statistics for Development
in the Twenty-first Century (PARIS 21)



Guía para el diseño de una Estrategia Nacional para el Desarrollo Estadístico (ENDE)

Secretariado PARIS21

06 enero 2005

Índice

Prólogo.....	ii
Acrónimos.....	iii
Capítulo 1. Introducción.....	4
1.1. Presentación de los materiales.....	4
1.2. Cómo utilizar el documento.....	5
Capítulo 2. Presentación de la Planificación Estratégica.....	6
2.1. ¿Por qué la planificación estratégica es importante para las estadísticas?.....	6
2.2. ¿Qué es lo que define una buena estrategia?.....	7
2.3. Construir a partir de lo que ya existe.....	7
2.4. Implementación.....	8
Capítulo 3. Gestión estratégica de los Sistemas Estadísticos Nacionales.....	10
3.1. Introducción.....	10
3.2. La importancia de la propiedad y control por parte del país.....	10
3.3. Lo que se tiene que hacer: los principales componentes del proceso.....	11
Capítulo 4. Cobertura.....	13
4.1. Estadísticas nacionales y sistemas estadísticos nacionales.....	13
4.2. Concentrarse tanto en la demanda como en la oferta.....	14
4.3. Estadísticas para una utilización a diferentes niveles.....	15
Capítulo 5. Liderazgo del proceso.....	17
5.1. La necesidad del liderazgo, control y apoyo político.....	17
5.2. El Equipo de Diseño.....	17
5.3. Mapa de ruta del Diseño de la ENDE.....	18
5.4. Constituir un público objetivo, identificar a las partes implicadas y gestionar el proceso de consulta.....	19
5.5. Desarrollo de un Plan de Comunicación.....	20
Capítulo 6. Evaluación del estado actual del sistema estadístico nacional.....	21
6.1. La necesidad de una evaluación.....	21
6.2. Evaluar la satisfacción y necesidades del usuario.....	22
6.3. Evaluación y planificación de los Sistemas Estadísticos.....	23
6.4. Evaluación legal y organizacional.....	26
Capítulo 7. Desarrollo de la Visión y opciones estratégicas.....	28
7.1. Constitución de la Visión.....	28
7.2. Prioridades y estrategias.....	29
7.3. Estrategias de desarrollo de la capacidad.....	30
Capítulo 8. Preparación del Plan de Implementación.....	31
8.1. Planificación de la implementación.....	31
8.2. Definición de costos y financiamiento de la ENDE.....	32
Capítulo 9. Implementación, seguimiento y evaluación.....	35
9.1. La gestión estratégica como un proceso continuo.....	35
9.2. Gestión de la implementación.....	35
9.3. Informe, seguimiento y evaluación.....	36
Capítulo 10. Aspectos esenciales de la ENDE.....	38
Referencias.....	41

Prólogo

Los responsables políticos nacionales y la comunidad internacional del desarrollo son cada vez más conscientes de la necesidad de reforzar las capacidades estadísticas, para apoyar el diseño, seguimiento y evaluación (S y E) de los planes de desarrollo nacional, incluyendo las Estrategias de Reducción de la Pobreza (ERP) y estrategias sectoriales, así como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). La Segunda Mesa Redonda Internacional sobre la Gestión para Resultados de Desarrollo, llevada a cabo en Febrero de 2004, y el Plan de Acción de Marruecos para Estadísticas (MAPS) resultante, hicieron hincapié en la necesidad de que las Estrategias Nacionales de Desarrollo Estadístico (ENDE) mejoren la gestión sobre la base de resultados objetivos, mediante la constitución de un marco estratégico para el desarrollo de las estadísticas centradas en la pobreza. Las estadísticas son un componente clave del seguimiento y evaluación de los sistemas nacionales.

La finalidad de una ENDE es de proporcionar a los países una estrategia para el reforzamiento de la capacidad estadística, que cubra la totalidad del sistema estadístico nacional (SEN). La ENDE proporciona una visión futura del lugar en el que se encontrará el SEN de cinco a diez años, y definirá los hitos para lograr esas metas. Presenta un marco global y unificado para la evaluación continua de la evolución de las necesidades y prioridades estadísticas de los usuarios y para desarrollar la capacidad necesaria para el logro de estas prioridades de una manera más coordinada, sinérgica y eficiente. Esta proporciona igualmente un marco para la movilización, aprovechamiento y reforzamiento de los recursos (tanto nacionales como internacionales) y la base para una gestión del SEN estratégica, eficaz y basada en resultados.

Esta guía fue preparada, en primer lugar, para asistir a los países en desarrollo en el diseño de sus ENDEs, pero será igualmente de utilidad para los coparticipantes del desarrollo (incluida la sociedad civil, consultores y socios internacionales), suministrando técnicas y otras formas de asistencia a los países, a fin de mejorar la calidad y uso de las estadísticas, para una mejor gestión de los resultados del desarrollo. Esta guía no es normativa, dada la amplia diversidad de países y organizaciones que harán uso de la mismas. Las pautas están basadas en un extenso cuerpo de conocimientos, construido especialmente con la agenda de Gestión para los Resultados del Desarrollo y la experiencia ganada con la Estrategia de Reducción de la Pobreza, los informes nacionales de ODM y los programas internacionales de habilitación para el desarrollo de la capacidad estadística, tales como GDDS, MISP, STATCP (programa público del Banco Mundial de apoyo al desarrollo de la capacidad estadística), el Manual de la ONU sobre Organización Estadística, etc., y a partir de la experiencia de diferentes países, especialmente africanos, en el diseño de las ENDE. Pero estas pautas serán necesariamente amplias y lo suficientemente generales como para servir de introducción para un equipo de diseño de la ENDE, que recurra a estos conceptos por primera vez. Las Pautas serán apuntaladas mediante la asesoría práctica, estudios de caso y experiencias nacionales incluidas en la Base de Conocimientos de la ENDE.

Quisiera agradecer a los miembros del Comité Directivo de PARIS21, al Equipo de Trabajo sobre Planes Estratégicos de Desarrollo Estadístico y a otros colaboradores, por sus comentarios y lectura de los primeros borradores. Incluimos al FMI y al Banco Mundial, quienes nos proporcionaron documentación, y al Profesor Ben Kiregyera, Presidente del Consejo de

Directores de la Oficina Estadística de Uganda y consultor del Secretariado de PARIS21. Sin su contribución, esta Guía no hubiera sido posible.

Antoine Simonpietri
Director del Secretariado PARIS2
Noviembre de 2004

Acrónimos

CEI	Comunidad de Estados Independientes
DQAF	Marco para la evaluación de la calidad de los datos
CE	Comisión Europea
GDDS	Sistema General de Difusión de Datos
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
FMI	Fondo Monetario Internacional
MAPS	Plan de Acción de Marruecos para las Estadísticas
ODM	Objetivos de Desarrollo de Milenio
S y E	Seguimiento y Evaluación
SIG	Sistema de Información de Gestión
MISP	Programa Multianual de Estadísticas Integradas
MTEF	Marco de Gastos de Mediano Plazo
ONG	Organización No Gubernamental
ENDE	Estrategia Nacional para el Desarrollo Estadístico
ONE	Oficina Nacional de Estadísticas
SEN	Sistema Estadístico Nacional
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
PARIS21	Partenariado en las Estadísticas para el Desarrollo en el siglo XXI
ERP	Estrategia de reducción de la pobreza
DERP	Documento de Estrategia de reducción de la pobreza
SCBI	Indicadores de desarrollo de las capacidades estadísticas
SDDS	Norma Especial para la Difusión de Datos
SMART	Específico, Medible, Realizable, Relevante y Limitado en el tiempo
STATCAP	Programa público de Desarrollo de la Capacidad Estadística (Banco Mundial)
SWOT	Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Retos
TFSCB	Fondo para el Desarrollo de la Capacidad Estadística (Banco Mundial)
ONU	Organización de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Capítulo 1. Introducción

1.1. *Presentación de los materiales*

Esta Guía fue establecida para apoyar el desarrollo y la implementación de Estrategias Nacionales para el Desarrollo Estadístico (ENDE), y está dirigida principalmente a aquellos que estarán comprometidos directamente en la dirección de este proceso. Es decir, los directores de los sistemas estadísticos nacionales. Ella forma parte de un conjunto de materiales desarrollados por el Partenariado en Estadísticas para el desarrollo en el Siglo XXI (PARIS21), para ayudar a los países en desarrollo a elevar el rendimiento de sus sistemas estadísticos. El otro conjunto de materiales incluye:

- Un documento de promoción, dirigido principalmente a las autoridades decisorias, políticos y otras personas interesadas en las estadísticas;
- Un conjunto de principios clave, subyacentes al proceso de la ENDE;
- Una biblioteca de materiales de buenas prácticas y una Base de Conocimientos de la ENDE¹, la cuales cubren los principales procesos incluidos en la preparación e implementación de estrategias para el desarrollo de sistemas estadísticos nacionales.

Estos materiales están disponibles en el Secretariado de PARIS21, en diversos formatos, incluidos documentos impresos, a través de Internet y en CD-ROM. Estos son desarrollados y ampliados de manera permanente, puesto que cada vez se gana más experiencia en la aplicación de los procesos de la ENDE, en diferentes entornos y países. En particular, la biblioteca de materiales de buenas prácticas, con el paso del tiempo, permitirá acceder a una cantidad creciente de materiales provenientes de otras agencias, incluidas las Naciones Unidas, así como de organizaciones estadísticas nacionales.

La Guía está diseñada para constituirse en un documento práctico, que defina un perfil de los principales procesos incluidos en el desarrollo de un enfoque estratégico para el desarrollo de la capacidad estadística, así como un acceso a la experiencia ganada en diferentes lugares en el mundo. La principales áreas cubiertas incluyen:

- Una presentación general de los sistemas estadísticos en los países en desarrollo y una discusión sobre por qué los países desean desarrollar una ENDE.
- Un resumen del enfoque de planificación estratégica y lo que este implica.
- Una presentación general de los principales componentes comprometidos en el desarrollo de una ENDE.
- Una revista sobre lo que se necesita para la dirección y gestión del proceso.
- La necesidad de consultar y comprometer a las partes implicadas en todas las etapas del ejercicio.
- La evaluación de los sistemas estadísticos y una introducción a las principales herramientas y procesos.
- La necesidad de una visión de mediano a largo plazo.
- La preparación de un plan de implementación detallado.

¹ Antes conocida como las “Las notas de cómo hacer”, la Base de Conocimientos de la ENDE será una biblioteca de referencia virtual de documentación sobre el desarrollo estadístico.

- El paso de la planificación a la implementación, especialmente en relación con el seguimiento y el informe sobre los avances.

1.2. Cómo utilizar el documento

La finalidad de este documento es de constituirse en guía para aplicar un enfoque estratégico al desarrollo de la capacidad estadística en los países en desarrollo, antes que en un manual de instrucciones. La manera como se aplica el enfoque de la ENDE varía de manera significativa de un país a otro y dependerá principalmente de una serie de factores, incluyendo lo que ya existe en el lugar, el entorno local para las estadísticas y las estructuras administrativas. Por consiguiente, la Guía trata sobre todo de lo que debe tomarse en cuenta y del tipo de acciones que debe emprenderse, antes que de la manera como las herramientas y los procesos deben aplicarse en la práctica. Se dispondrá de mayores consejos prácticos, estudios de caso y experiencias nacionales, en la Base de Conocimientos de la ENDE.

Puesto que la Guía se utilizará en la práctica, se anticipa que el material será adaptado y cambiado, para satisfacer las necesidades de diferentes sistemas estadísticos y diferentes entornos. Se alienta a los usuarios y lectores a utilizar y adaptar la Guía de la manera que consideren más conveniente y útil. Sin embargo, el Secretariado de PARIS21 desearía recibir la mayor cantidad de comentarios posible, especialmente para identificar las secciones de este documento que necesiten modificarse o ampliarse. No existe una manera correcta o incorrecta de aplicar una planificación estratégica a los sistemas estadísticos nacionales. El criterio general a tomar en cuenta es lo que funciona en la práctica. PARIS21 desearía alentar a todos aquellos interesados en mejorar la eficiencia y eficacia de las estadísticas oficiales a contribuir al proceso de desarrollo de estos materiales, especialmente compartiendo la experiencia de lo que funciona y de lo que no funciona.

Capítulo 2. Presentación de la Planificación Estratégica

2.1. *¿Por qué la planificación estratégica es importante para las estadísticas?*

Todos los países necesitan buenas estadísticas, para gestionar los asuntos de gobierno, así como para suministrar a la sociedad la información de lo que está sucediendo. Las estadísticas oficiales, es decir la información producida en formato numérico y difundida por las agencias gubernamentales, son importantes para apoyar la definición de políticas, para asignar recursos escasos, para monitorizar el progreso nacional y para promover una mayor transparencia y responsabilidad en los gobiernos.

Sin embargo, en numerosos países en desarrollo, los sistemas estadísticos son frágiles y se encuentran bajo una presión creciente. Las nuevas demandas de datos, desde procesos tales como el énfasis creciente en la gestión de resultados, colocan a los sistemas estadísticos, ya de por sí débiles, bajo una considerable tensión. Al mismo tiempo, los directores de las agencias estadísticas, como parte de la administración del gobierno central, sufren una presión constante para reducir gastos, reducir costos y mejorar la eficiencia. Como resultado de ello, diversos sistemas estadísticos están luchando para resolver los problemas en el corto plazo, con una confianza limitada del público en la fiabilidad e integridad de los datos, así como con una capacidad limitada. Los recursos financieros y humanos son escasos y debe tomarse decisiones difíciles sobre el tipo de estadísticas a producir, los métodos a utilizar y la manera como debe difundirse y utilizarse los datos.

La planificación estratégica es un elemento crucial para garantizar que las actividades estadísticas, en la medida de lo posible, sean gestionadas con eficiencia y eficacia, a fin cubrir las necesidades de datos más urgentes. La preparación e implementación consecuente de una ENDE brinda la oportunidad a todos los actores del sistema de evaluar el estado actual de las estadísticas, medir la necesidad de datos y desarrollar un plan de mediano plazo para resolver las limitaciones clave. De manera paralela al desarrollo de una ENDE, orientada hacia los planes de largo plazo, debe continuarse con la mejora inmediata de las estadísticas, mediante la implementación de las iniciativas existentes. Gestionado con eficiencia, el proceso de la ENDE puede proporcionar los medios para elevar el perfil de las estadísticas, constituir un público objetivo para el futuro y garantizar que todas las partes implicadas concuerden en las principales prioridades para el futuro. Existe diversos ejemplos en los cuales un proceso de planificación estratégica bien diseñado y bien gestionado permitió al sistema estadístico romper con el círculo vicioso del financiamiento y rendimiento insuficientes, y se convirtió en una contribución significativa al esfuerzo general de desarrollo nacional. La planificación estratégica no significa contar con una esfera mágica para resolver todos los problemas que enfrenten los directores de los sistemas estadísticos. Es un ejercicio complejo y exigente, que requiere un diseño y gestión muy cuidadosos y que no debe ser tomado a la ligera.

Todas las agencias estadísticas eficaces necesitan planificar y gestionar sus actividades estratégicamente, para enfrentar los siguientes tipos de situación, tanto aplicables al SEN como a sus componentes específicos:

- cuando el suministro estadístico no logra satisfacer la demanda (reconociendo que gran parte de la demanda podría ser suprimida mediante bajas expectativas), por ejemplo, para satisfacer el diseño, gestión y seguimiento de las políticas nacionales de desarrollo (como

las estrategias de reducción de la pobreza o las estrategias sectoriales) y/o las obligaciones internacionales, tales como el seguimiento de los avances en los ODM;

- cuando se necesita lograr mejoras en áreas críticas del sistema estadístico nacional y donde se haya identificado debilidades críticas;
- cuando los recursos son limitados y su utilización necesita la definición de prioridades;
- cuando existe una necesidad de elevar el perfil de las estadísticas y desarrollar una demanda sostenida de productos y servicios estadísticos.

2.2. *¿Qué es lo que define una buena estrategia?*

Mientras que la forma y contenido de una ENDE dependerá básicamente de factores tales como la estructura administrativa del gobierno, el nivel de desarrollo y la asequibilidad, una estrategia generalmente incluye los siguientes elementos:

- La constitución de mecanismos de consulta con los principales actores del sistema estadístico, incluyendo productores, usuarios y proveedores de estadísticas;
- Una evaluación del estado actual del sistema, incluida la perspectiva del usuario, tomando en cuenta los programas de mejoras existentes;
- Una visión, exposición y declaración aprobada de lo que los gobiernos y otras partes implicadas desean del sistema estadístico, en un momento dado en el futuro. La visión suministra una meta, sobre la cual todos pueden estar de acuerdo: una declaración del lugar que deben ocupar las estadísticas;
- Una identificación de las acciones estratégicas requeridas para salvar las limitaciones y lograr la visión, incluyendo la definición del orden de prioridades de las acciones;
- Un plan de acción detallado, con un calendario y un plan de financiamiento, para llevar a cabo estas acciones estratégicas, a fin de lograr los resultados deseados;
- La identificación de mecanismos para seguir los avances, incluyendo indicadores e informes sobre la actualización y adaptación de la estrategia.

2.3. *Construir a partir de lo que ya existe*

Un punto de partida crucial consiste en comprender que existen ya diversas iniciativas y que son pocos los países que necesitan empezar todo desde cero. Podemos ver, desde hace algunos años, el desarrollo de un cierto número de iniciativas y sistemas que promueven las mejores prácticas estadísticas, sirven como marco para la planificación estratégica y ayudan a financiar el desarrollo estadístico. Los Principios Fundamentales de las Estadísticas Oficiales², adoptados por la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas, estableció pautas sobre los valores y principios fundamentales que deben respetarse para producir estadísticas útiles y de alta calidad, que ganen la confianza de los usuarios de datos. La crisis financiera de mediados de los 90 llevó al creciente reconocimiento de la importancia de las estadísticas oficiales y de la necesidad de contar con normas más detalladas y explícitas, cuyo cumplimiento permita a los países mejorar sus sistemas estadísticos. Sobre la base de los Principios Fundamentales de las Estadísticas Oficiales, el FMI, en estrecha colaboración con una amplia gama de productores y usuarios de estadísticas oficiales, inició el desarrollo de pautas para la producción y difusión de dichos datos. La Norma Especial para la Difusión de Datos (SDDS)³, establecida en 1996, suministró las

² <http://unstats.un.org/unsd/goodprac/bpabout.asp>

³ <http://dsbb.imf.org/Applications/web/sddshome/>

pautas para los países que solicitaban, o pensaban solicitar, créditos en los mercados financieros internacionales, sobre el conjunto de estadísticas económicas y financieras oficiales que deben ser producidas y difundidas, con un fuerte énfasis en la oportunidad de estos datos. El Sistema General de Difusión de Datos (GDDS)⁴, establecido en 1997, está dirigido al resto de países, y se concentra principalmente en la mejora, en el tiempo, de la calidad de una amplia gama de datos macroeconómicos, financieros y socio-demográficos (véase la sección 6.3). El Marco de Evaluación de la Calidad (DQAF)⁵ suministra una estructura más detallada que el GDDS, para evaluar la calidad de conjuntos particulares de datos (véase la sección 6.4). Los Indicadores de Desarrollo de la Capacidad Estadística (SCBI) de PARIS21, basados en el DQAF, ayudan a los países a identificar las fuerzas y debilidades de los sistemas estadísticos nacionales y facilitar la comunicación y coordinación entre los socios del desarrollo, suministrando patrones de medición comunes de las necesidades de capacidad estadística de los países. Todas estas herramientas importantes están a disposición de los directores, para utilizarlas en la preparación e implementación de planes estratégicos para el desarrollo estadístico.

Otros marcos de trabajo internacionales, regionales y sectoriales contribuyen a desarrollar la capacidad y resultados del SEN, incluyendo el Programa Multianual de Estadísticas Integradas (MISP), desarrollado por la oficina estadística de la Unión Europea, Eurostat, durante su trabajo con los países de Europa del Este y miembros de la Comunidad de Estados Independientes, y el Manual de las Naciones Unidas sobre la Organización Estadística.

Es importante utilizar lo más posible las iniciativas existentes en el diseño del proceso de planificación estratégica y en la preparación de la estrategia misma. Allí donde, por ejemplo, un país participe ya en el GDSS, los metadatos, y especialmente los planes de mejoras, constituirán una muy buena base para una evaluación y planificación más detalladas. Allí donde el DQAF se haya utilizado recientemente para evaluar la calidad de los datos, por ejemplo, como parte de un informe sobre normas y códigos llevado a cabo por el FMI, esta información será inestimable para la identificación de las fuerzas y debilidades. Incluso si estos, u otros, marcos de trabajo internacionales no fueron utilizados recientemente, podrían ser un material muy útiles, disponibles a partir de informes recientes, evaluaciones internas y otras fuentes. Aún más importante, un país debe continuar con la implementación de planes para las mejoras especificadas bajo estas iniciativas, mientras se desarrolla y aprueba la ENDE. Los procesos de la ENDE, por supuesto, tomarán en cuenta estos planes, para su mejora.

2.4. Implementación

Una buena estrategia es aquella que se implementa y que logra realmente sus objetivos, respetando los plazos y el presupuesto previstos. El éxito final a menudo es resultado de un diseño y gestión cuidadosos del proceso. Existen considerables materiales de buenas prácticas y experiencias disponibles, que pueden utilizar los directores estadísticos para ayudarles en el proceso de toma de decisiones, y no todos sacarán provecho del cambio que ello implica. Esta guía se concentra en el diseño de una ENDE, y se adjuntará un documento de acompañamiento (principalmente una colección de los materiales existentes) a la Base de Conocimientos de la

⁴ <http://dsbb.imf.org/Applications/web/gdds/gddshome/>

⁵ El DQAF es también el modelo organizativo del módulo de datos de informe sobre el Cumplimiento de Normas y Códigos (ROSC). El ROSC proporciona una evaluación detallada de estadísticas macroeconómicas nacionales seleccionadas. <http://www.imf.org/external/np/sta/dsbb/2003/eng/dqaf.htm>

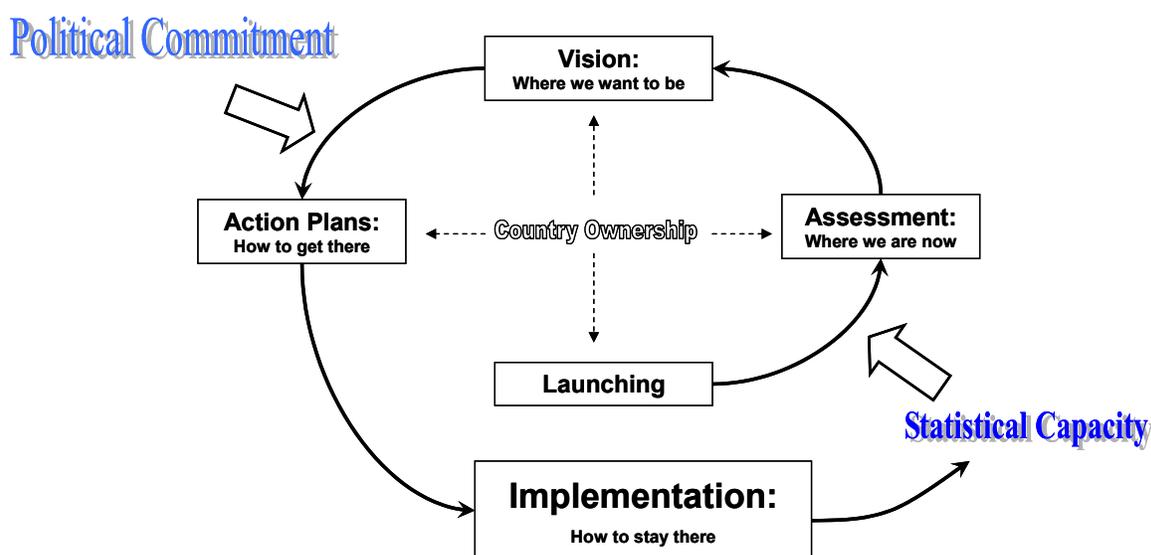
ENDE, para cubrir los diversos aspectos, directos e indirectos, de la implementación. Mientras tanto, los capítulos 8 y 9 introducen algunos de estos aspectos.

Capítulo 3. Gestión estratégica de los Sistemas Estadísticos Nacionales

3.1. Introducción

La Figura 1 ilustra la manera como puede utilizarse el proceso de planificación estratégica en la planificación de una ENDE. El proceso se inicia con la evaluación de la **situación actual**, incluso si se hace o se produce muy poco. Esta prosigue con el trazado de una **visión**, es decir del lugar donde las partes implicadas desean que se encuentre el sistema en un determinado momento en el futuro. A continuación, define cómo lograrlo, mediante la adopción de **acciones estratégicas** que garanticen la sostenibilidad de estas mejoras. El proceso no es ciertamente lineal, y la gestión estratégica eficaz es continua, con un retorno de información, seguimiento y adaptación regulares, puesto que las condiciones y necesidades cambian. Por más buena que sea la estrategia en el papel, es su implementación la que determina su éxito. Los aspectos de la implementación se abordan con mayor detalle en los Capítulos 8 y 9.

Figura 1: Ilustración de la gestión estratégica – Ruptura del círculo vicioso



3.2. La importancia de la propiedad y control por parte del país

El enfoque de la ENDE fue desarrollado a partir de las iniciativas existentes, tales como el GDSS, y debe mucho sin duda a los procesos de desarrollo de la estrategia de reducción de la pobreza (ERP) en los países en desarrollo. La experiencia ganada con estos y otros enfoques similares resalta la importancia de un proceso que es inclusivo, que incluye a todas las principales partes implicadas, con una amplia propiedad del mismo, y que refleja el vasto consenso sobre lo que debe hacerse para lograr los resultados deseados. Esto último debe basarse en las necesidades individuales del país y tomar en cuenta las condiciones locales. A fin de permitir que el proceso sea apropiado y dirigido por el país, y para garantizar que el resultado sea específico al mismo,

todas las decisiones importantes deben ser tomadas por el país mismo.⁶ Ello no excluye, obviamente, la búsqueda por parte del país de la asistencia técnica, y otras formas de asistencia, que pueda ayudarle a diseñar e implementar las estrategias y, en muchos casos, este tipo de apoyo tendrá un papel importante que jugar. Pero es de vital importancia que, cuando participen agentes externos, incluidas las agencias donantes, estos respeten los principios de la propiedad y coordinación efectiva del país.

3.3. Lo que se tiene que hacer: los principales componentes del proceso

La preparación de una buena estrategia requiere un proceso cuidadosamente dirigido, que incluya un cierto número de componentes clave y que permita un análisis y evaluación regulares. Esta dependerá, fundamentalmente, de lo que ya existe y sobre qué mecanismos y procesos existentes puede construirse la estrategia. La duración de cada uno de estos componentes o fases dependerá en una serie de factores, incluyendo la urgencia con la que se necesita la estrategia, la eficiencia de los procesos de toma de decisiones del gobierno y la complejidad del sistema estadístico nacional. Los programas regulares de trabajo de las agencias concernidas deben continuarse, mientras se prepara la estrategia. Sería inaceptable detener la producción de productos y servicios estadísticos, mientras se desarrolla una ENDE, puesto que ello puede tener un efecto adverso sobre diversas partes implicadas y tiene pocas probabilidades de dar como resultado un apoyo continuo.

En consecuencia, al reflexionar sobre lo que se necesita hacer para preparar una ENDE en la mayoría de países, se recomienda y considera las siguientes fases, en los capítulos indicados.

Fase I: Lanzamiento del proceso (Mapa de ruta del diseño de la ENDE) – Capítulo 5

Los resultados clave de esta fase crucial serán una decisión y un plan para desarrollar una ENDE. La manera como estos se realizan depende de la situación local, pero varios países consideraron útil tomar esta decisión de manera formal, por ejemplo, mediante una decisión de gabinete o del ministro responsable de las estadísticas. Algunos de los procesos que pueden ser útiles para la aprobación de esta decisión son:

- La promoción, sensibilización y diálogo exitosos con políticos y autoridades decisorias, por ejemplo, mediante la participación en el taller regional de PARIS21;
- La participación de los directores del sistema estadístico nacional en las discusiones de política nacional, tales como la preparación y seguimiento de las ERP y/o en los GDSS.

Una vez tomada la decisión, las agencias que dirigen la preparación de la ENDE generalmente necesitan preparar algún tipo de programa u hoja de ruta que determine las acciones a realizar, quiénes las realizan, cuándo y cómo serán financiadas.

Fase II: Evaluación del estado actual del sistema estadístico nacional – Capítulo 6

Se necesitará una gama de evaluaciones, construida sobre los procesos existentes, incluyendo las siguientes:

⁶ Estos aspectos fueron abordados en ‘Algunos principios guías para las buenas prácticas en la Cooperación Técnica para Estadísticas’ (Comisión Estadística de las Naciones Unidas, Marzo de 1999) y en el Foro de Alto Nivel sobre la agenda de Armonización y Simplificación (Roma, Febrero de 2003).

- Recolección y análisis de la documentación existente.
- Identificación de la satisfacción del usuario, necesidades estadísticas actuales y futuras y vacíos de datos actuales.
- Evaluación de cada resultado estadístico clave, frente a los criterios de calidad acordados.
- Evaluación de las metodologías y de la calidad de las estadísticas.
- Balance de la capacidad existente (por ejemplo, infraestructura, técnica y de recursos), para satisfacer las necesidades de datos identificadas y cubrir los vacíos de datos.
- Revisar el marco legal e institucional, vínculos y acuerdos de coordinación.
- Evaluar los factores organizacionales, utilizando herramientas tales como el análisis SWOT (Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Retos).

Fase III: Desarrollo de la visión e identificación de las opciones estratégicas – Capítulo 7

Estas actividades, definidas sobre la base de la evaluación, incluyen:

- Acuerdo de una misión y declaración de visión
- Acuerdo sobre los resultados deseados
- Definición de las prioridades y estrategias, utilizando escenarios para la aplicación de la visión y resultados

Fase IV: Preparación del plan de implementación – Capítulo 8

Es importante señalar que no sólo se necesita "buenas estrategias" para constituir una ENDE eficiente. Las estrategias deben implementarse de manera adecuada y efectiva, mediante un plan de acción presupuestado y calendarizado, incluyendo un plan financiero, que incluya las propuestas de asistencia externa.

Fase V: Implementación, seguimiento y evaluación – Capítulo 9

El elemento más importante a tomar en consideración es de considerar a la gestión estratégica como un proceso continuo, y la preparación del documento inicial representa únicamente el inicio. Para ser eficaces, los sistemas estadísticos deben mantenerse flexibles y responder a nuevas demandas de datos y a un entorno cambiante. Por consiguiente, todo plan de mediano plazo requerirá inevitablemente una modificación, a la luz de la experiencia. El proceso de gestión estratégica, por tanto, necesita construir mecanismos para monitorizar y evaluar los avances, para revisar la estrategia y para efectuar modificaciones, cuando sea necesario.

Capítulo 4. Cobertura

4.1. *Estadísticas nacionales y sistemas estadísticos nacionales*

Las estadísticas oficiales son recolectadas, recopiladas y difundidas por los departamentos y agencias gubernamentales "como elemento indispensable del sistema de información de una sociedad, al servicio del gobierno, de la economía y del público, con datos sobre la situación económica, demográfica, social y medioambiental"⁷, para apoyar la definición de políticas e informar de manera general al proceso de toma de decisiones y debate, tanto al interior del gobierno como en otros lugares. Estos datos se derivan de un cierto número de procesos, incluyendo censos y encuestas estadísticas especialmente diseñados, como un producto derivado de la administración, generalmente mediante la extracción de datos de registros administrativos, o por otros medios, incluyendo estos elementos como detección a distancia. Por lo general, se constituye agencias estadísticas centrales especializadas, encargadas de las actividades estadísticas específicas, así como de una coordinación general. Incluso en los países con sistemas estadísticos bastante centralizados, sin embargo, es probable que diversas agencias cumplan algunas funciones estadísticas. Incluso si la agencia estadística central es responsable de todas las encuestas y censos nacionales, otros departamentos recopilarán y difundirán la información estadística, a partir de los procesos administrativos de los cuales son responsables. El Banco Central, por ejemplo, generalmente será responsable de la supervisión bancaria, y recopilará y publicará estadísticas monetarias y bancarias. De manera similar, agencias tales como el Ministerio de Finanzas recopilarán y publicarán estadísticas sobre las finanzas gubernamentales, así como el Ministerio de Educación hará lo mismo con las estadísticas sobre la educación.

El concepto de Estadísticas Nacionales es aplicable cuando las estadísticas oficiales son producidas y difundidas por más de una agencia. El concepto básico de las estadísticas nacionales consiste en reunir los conjuntos de indicadores y datos más importantes, al interior de un marco coherente, el cual proporciona a los usuarios algunas garantías sobre la calidad y la integridad de los datos. Este es un principio clave subyacente al GDDS, por ejemplo, mediante el cual los países recopilan y publican descripciones de los métodos y procedimientos sobre datos provenientes de diferentes fuentes, y se desarrolla igualmente planes para mejorar la cobertura, calidad e integridad de los datos.

En una fase inicial del proceso de la ENDE, debe abordarse el aspecto de la cobertura institucional. Diversos planes estratégicos iniciales se concentraban principalmente en la agencia estadística central y se ocupaban de la mejora de la calidad de la cobertura y difusión estadística, sobre la cual la agencia tenía una responsabilidad directa. No se cubría otros grupos de datos, importantes para el desarrollo nacional pero que no formaban parte de la carga de trabajo de la agencia central. No obstante, recientemente diversos países decidieron pasar a desarrollar planes estratégicos que cubran el sistema estadístico nacional de manera más amplia. Estas estrategias incorporan a otras agencias de datos, así como a la oficina estadística central y, por consiguiente, tienen una cobertura más amplia, en términos de datos y de su utilización.

⁷ Principios fundamentales de estadísticas oficiales de las Naciones Unidas

La decisión sobre qué agencias, conjuntos de datos y actividades deben ser cubiertas por la ENDE, en cualquier país, será una decisión nacional y dependerá de una serie de factores, pero es probable que exista ciertas ventajas en contar con un proceso de ENDE, con una cobertura lo más amplia posible, incluyendo lo siguiente:

- Un proceso de ENDE amplio puede promover una mayor coordinación y cooperación en las estadísticas, ayudando así a reducir la duplicación de esfuerzos y a incrementar la eficiencia, así como a satisfacer las demandas sectoriales transversales;
- Este ayudará a colocar el suministro de estadísticas más en línea con la demanda. En áreas tales como el seguimiento de las ERP, por ejemplo, es probable que los indicadores provengan de más de una agencia. Lo mismo es válido para los indicadores utilizados para monitorizar los avances hacia los ODM. Al colocar a estos indicadores dentro del alcance de las ENDE, puede prepararse planes específicos para la mejora de la cobertura, frecuencia, actualidad de los datos, así como otras medidas de calidad;
- Ampliar la cobertura, para incluir los conjuntos de datos principales de interés para los usuarios, incorporando a otras agencias (por ejemplo, ministerios sectoriales), ayudarán a elevar el interés en las estadísticas, ampliando el público objetivo interesado en la implementación de estrategias;
- Desarrollar el grado de interés y el apoyo al desarrollo del concepto de Estadísticas Nacionales, y consolidar una experiencia, ganada tanto en la coordinación como en la mejora de la calidad de las Estadísticas Nacionales, por ejemplo mediante la participación en el GDDS.

El proceso de incorporar a otras agencias en el proceso de la ENDE y de desarrollar un público objetivo más amplio para las estadísticas se abordará de manera más detallada en el Capítulo 6. La experiencia de varios países sugiere que el desarrollo del concepto de estadísticas nacionales y la incorporación de otras agencias al interior del ámbito de la ENDE necesita realizarse de manera gradual. No todas las agencias pueden percibir las ventajas de la participación activa de agentes externos y, de alguna manera, prefieren mantener su independencia. En estas circunstancias, puede ser más eficaz un enfoque más gradual, que promueva la participación mediante la demostración de las ventajas, que uno que simplemente requiera la participación mediante una presión externa.

4.2. Concentrarse tanto en la demanda como en la oferta

Para ser eficaz, el concepto de sistema estadístico nacional, así como el plan estratégico, deben concentrarse en la demanda y en la facilidad de acceso para el usuario, para maximizar el valor añadido de los resultados estadísticos. Para servir con eficacia a sus usuarios, los directores estadísticos necesitan comprender quiénes son los clientes para sus datos, y desarrollar mecanismos para un retorno de información regular. Por consiguiente, incorporar a los usuarios en el proceso de la ENDE es esencial. Los usuarios son los clientes de las estadísticas, y ningún sistema estadístico puede preservarse sin que los productos y servicios que él genera satisfagan las necesidades de los usuarios.

En todo país existe una diversidad y cantidad de usuarios de las estadísticas, entre los cuales se encuentran: responsables políticos y autoridades decisorias del gobierno y de los cuerpos paragubernamentales; políticos de todos los niveles; investigadores, analistas y académicos;

organizaciones de la sociedad civil, tales como las ONGs; organizaciones del sector privado; organizaciones internacionales y regionales y la comunidad de donantes; y los media y el público más general.

Los usuarios de las estadísticas juegan un papel fundamental en el desarrollo de las estadísticas nacionales, incluyendo el desarrollo de una comprensión común de los aspectos de política y relacionados con los requerimientos estadísticos, definiendo prioridades para la producción estadística, esclareciendo los objetivos para las colecciones estadísticas y conviniendo en los mejores métodos de difusión. Una parte importante del proceso de la ENDE es de suministrar una consulta adecuada con todo tipo de usuarios de datos y definir mecanismos que garanticen una consulta efectiva en el futuro. Este tema se aborda con mayor detalle en el Capítulo 6.

4.3. Estadísticas para una utilización a diferentes niveles

La planificación estratégica para los sistemas estadísticos nacionales debe tomar en consideración su utilización a diferentes niveles: nacional, internacional y regional doméstico. Mientras que el primero se concentra en el nivel nacional, los países tienen diversas obligaciones de transmisión de los datos nacionales a las agencias internacionales y regionales. Una obligación de transmisión importante que todos los países asumieron con la suscripción de la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas de 2000, consistió en presentar informes regulares sobre sus avances hacia el logro de los ODM. Miembros de organizaciones regionales, tales como la Comunidad Sudafricana de Desarrollo (CSAD), la Unión Económica y Monetaria de África Occidental (UEMOA), o el Mercado Común Caribeño (Caricom), se comprometieron también a armonizar las estadísticas nacionales y a transmitir a las organizaciones regionales informes regulares sobre sus conjuntos de datos clave nacionales. Estos informes y otras obligaciones deben incluirse de manera nítida como parte del proceso de la ENDE.

En el otro extremo de la escala, diversos países continúan con un proceso de descentralización, como piedra angular de su política de desarrollo, y es también importante que las necesidades del gobierno local, tanto como proveedores como usuarios de datos, sean reconocidas y abordadas en el proceso de la ENDE. La Base de Conocimientos de la ENDE permitirá un acceso a materiales estadísticos para el gobierno local e identificará cómo los diferentes países enfocan este proceso. Estos asuntos son más complejos en los países con una estructura federal, donde las responsabilidades para las diferentes actividades gubernamentales están definidas por la constitución y la ley.

En los países en los que el proceso de la ENDE se encuentra en sus etapas iniciales, la experiencia sugiere que es importante desarrollar capacidades en el centro, antes de concentrarse en el gobierno local. La naturaleza de los sistemas estadísticos, en los cuales debe aplicarse procesos, definiciones y conceptos comunes, si se desea generar datos nacionales fiables y utilizables, casi siempre requiere un enfoque vertical de la planificación estratégica. Por lo general es importante instalar y poner en marcha los procesos centrales, antes de prestar mayor atención a las necesidades locales.

Sin embargo, los avances tecnológicos recientes pueden ayudar a satisfacer las necesidades locales de manera más eficaz y eficiente de lo que fue posible antes. En particular, las técnicas y procesos tales como los sistemas de información geográfica, la estimación de datos de áreas

pequeñas y los mapas de pobreza ofrecen oportunidades para poner los datos a disposición de forma utilizable, a niveles bajos de agregación. La Base de Conocimientos de la ENDE proporcionará mayor información sobre este y otros procesos.

Capítulo 5. Liderazgo del proceso

5.1. *La necesidad del liderazgo, control y apoyo político*

Los líderes políticos y funcionarios de alto nivel, incluyendo a las autoridades decisorias y planificadores financieros, deben aprobar, lanzar y comprometerse en el proceso de diseño de la ENDE, lo más temprano posible, para:

- Promover de manera más eficaz las estadísticas, creando una mayor voluntad política para desarrollar y utilizar las estadísticas;
- Garantizar que el proceso de la ENDE sea apropiado para la situación del país y aportar una visión, estrategias y planes de acción realistas y asequibles;
- Tomar o refrendar decisiones mayores (por ejemplo: la visión de las Estadísticas Nacionales, la reforma y reestructuración del Sistema Estadístico Nacional, la revisión del marco legal, la creación de convenios de coordinación, la definición de prioridades, la inversión en estadísticas, etc.).

El nivel de compromiso de los líderes políticos variará, dependiendo de los procesos de configuración política y de la toma de decisiones en cada país. En diversos países será esencial el compromiso de los líderes políticos a lo largo del proceso, aprobando cada etapa, mientras que en otros estos pueden refrendar el proceso al inicio y, tras el lanzamiento, considerar recomendaciones estratégicas al final del proceso de diseño.

La experiencia en numerosos países demuestra que un plan que cuenta con un campeón (o de preferencia campeones) político(s) de primer nivel para impulsar el proyecto logra mejores resultados. Aun más, atraer la atención de la comunidad de donantes en las primeras etapas aumenta el éxito. Además de comprometer a los socios existentes, debe identificarse a los donantes potenciales, mediante una revisión de sus documentos de planificación nacional (por ejemplo, la Estrategia de Asistencia Nacional del Banco Mundial) y la identificación de un punto local de anclaje de la coordinación inter-donantes (un campeón del proceso, proveniente del lado de los donantes).

5.2. *El Equipo de Diseño*

De la misma manera que el liderazgo político, la ENDE necesitará una dirección y liderazgo técnico, para coordinar el diseño de la estrategia, trabajar estrechamente con el personal y con otras partes implicadas del SEN. El proceso de diseño puede ser gestionado como un proyecto autónomo, con un líder de equipo con la suficiente jerarquía y peso para relacionarse y dirigir reuniones con altos ejecutivos del gobierno, del sector privado y de la sociedad civil. En la mayoría de los países, una Oficina Estadística Nacional (o Central) juega un papel nodal en las estadísticas nacionales. Por consiguiente, es probable que esta juegue un papel clave, tanto en el diseño como en la implementación de la estrategia, y que proporciona el líder del equipo, los locales y el apoyo administrativo para el equipo.

El equipo de diseño no debe ser demasiado grande, a fin de ganar en agilidad. Un equipo central flexible de tres o cuatro personas podría ser apropiado, con personal adicional para abordar diversos aspectos de diseño y asuntos especializados. Es importante pensar el proceso hasta el

momento de la implementación, y debe esperarse que el equipo central se comprometa más allá de las fases de diseño. Los miembros del equipo central y/o ampliado deben provenir de diversas partes del SIN, incluyendo ministerios sectoriales y estructuras descentralizadas de gobierno, y constituirse de una combinación de estadísticos, analistas y otros usuarios de estadísticas, así como de actores clave comprometidos en los procesos relacionados, como la Estrategia de Reducción de la Pobreza y el GDDS, por ejemplo. Habrá que tomar decisiones difíciles y dolorosas, como cambiar el énfasis del programa estadístico y la posible reestructuración y reducción de las instituciones. Por consiguiente, deben existir signos claros de objetividad, los cuales pueden obtenerse mediante una amplia lista de socios, incluyendo una o más personas independientes, para ayudar al equipo a enfrentar estos asuntos de manera objetiva. Normalmente, sería necesario también contar con un proceso de perspectiva general, que comprometa a todas las agencias claves, mas usuarios externos al gobierno, por ejemplo la posibilidad de dos grupos de dirección separados, que asesoren sobre aspectos técnicos y para que supervisen la gestión del proceso.

Es importante que todos los participantes cuenten con el tiempo suficiente otorgado por sus instituciones, para que puedan cumplir con la función prevista al interior del equipo.

Diversos países pueden considerar útil contratar a consultores, para asesorar a su equipo de diseño. Los consultores pueden aportar experiencias de procesos similares en otros países, la independencia y la capacidad para plantear preguntas difíciles, así como una buena reputación como expertos en este campo, incluyendo competencias organizacionales y de prestación. Sin embargo, en muchos casos, los consultores internacionales han asumido el liderazgo en las estrategias de diseño. Pero ello no debe restarle valor a la propiedad local de los procesos o a solución local de los problemas. Es un tema que debe ser reflexionado en los términos de referencia.

5.3. *Mapa de ruta del Diseño de la ENDE*

Esta fase del proceso de diseño es crítica y, verdaderamente, el éxito de todas las otras fases está supeditado a la ejecución adecuada de esta. Durante esta fase, debe tomarse decisiones muy importantes, que respondan a las siguientes preguntas, entre otras:

- ¿Cómo garantizar que la estrategia corresponda a los objetivos nacionales de desarrollo y que sea de propiedad del país? ¿Qué resultados se obtendrá, y cuándo?
- ¿Que disposiciones debe tomarse para el despliegue de la estrategia propuesta de manera eficiente?
 - ¿Cuáles son los plazos?
 - ¿Quiénes serán los actores principales?
 - ¿Cómo garantizar que la estrategia sea viable y que pueda ser implementada?
 - ¿Cuáles serán los mecanismos para el apoyo, aprobación e informe políticos?
- ¿Contamos como país con la capacidad y la competencia para alcanzar el objetivo, o necesitamos asistencia? ¿Si es así, qué forma debe adoptar esta asistencia? ¿Asistencia financiera y/o técnica, y cómo esta será aportada?

El proceso de diseño de la estrategia será esquematizado, para definir las etapas y procesos principales, incluyendo fundamentalmente cómo y cuándo se obtendrá el compromiso político y financiero para la implementación de la ENDE. Será importante comprometer en esta etapa a los

donantes potenciales, para que la ENDE sirva como un marco coherente para la asistencia multilateral y bilateral.

5.4. Constituir un público objetivo, identificar a las partes implicadas y gestionar el proceso de consulta

La experiencia de los países que han producido planes estratégicos de desarrollo estadístico, y de los procesos de diseño y gestión de las Estrategias de Reducción de la Pobreza, ha relevado la importancia de la consulta y comunicación inclusiva. Por consiguiente, en las primeras etapas será necesario identificar a las partes implicadas e implementar procesos para la participación de las mismas. Ello puede iniciarse mediante un análisis de las partes implicadas, el cual identificaría la relación de estas organizaciones al interior del SEN y analizaría su participación e influencia relativa. De esta manera, puede identificarse interlocutores clave, para incorporarlos al proceso. Este análisis permitirá comprender la función del SEN, incluyendo a los principales grupos de usuarios.

Diferentes partes implicadas tendrán diferentes intereses y necesitarán diversos tipos y grados de participación. Algunas necesitarán formar parte (o asesorarán) al equipo de diseño central o ampliado. Otras necesitarán ser consultadas en las etapas de los procesos apropiadas para su participación. Algunas formarán parte de la dirección política o técnica y de los procesos de aprobación para el diseño y los resultados de la ENDE.

Se necesitará la amplia participación de las organizaciones no gubernamentales, incluyendo al sector de negocios, a las organizaciones de la sociedad civil y al mundo académico. Las organizaciones paraguas podrían ser intermediarios apropiados, por ejemplo las federaciones de la sociedad civil, las cámaras de comercio y las organizaciones sindicales. Los académicos individuales, que estén informados, interesados y que tengan tiempo pueden ser igualmente de gran valor como analistas y usuarios de datos.

Es muy probable que existan asuntos y etapas claves en el proceso de diseño que necesiten una amplia consulta y discusión, por ejemplo para lanzar el proceso y consultar sobre la visión y los informes borradores. Podría ser posible y útil vincular esta amplia consulta con otros procesos, por ejemplo con la actualización o el seguimiento de la Estrategia de Reducción de la Pobreza, u otros marcos de trabajo de políticas. Un taller de lanzamiento comprometería a partes implicadas clave, para indicarles lo que se espera de las mismas. Este podría:

- Introducir principios de gestión pertinentes y la manera como estos, aplicados correctamente, pueden llevar a mejoras significativas en las estadísticas nacionales.
- Bosquejar propuestas para el diseño de la ENDE y preparar su implementación, incluyendo los procesos de perfilamiento y calendarios.
- Introducir a los participantes a experiencias, pautas, normas, marcos de trabajo y conceptos internacionales pertinentes.
- Iniciar el proceso de consulta sobre el rendimiento de la ENDE en la satisfacción de las necesidades de información.

5.5. *Desarrollo de un Plan de Comunicación*

El equipo de diseño de la ENDE necesitará mantener a las partes implicadas informadas de manera permanente, manteniendo el impulso y desarrollando un apoyo más amplio a la estrategia, por ejemplo entre los parlamentarios y el público en general. A menudo es tan importante consultar como comunicar, y ser visto consultando y comunicando, a fin de lograr un compromiso y apropiación del proceso, más allá de aquellos directamente implicados en el proceso de diseño. Ello puede frenar el proceso, pero a la larga aportará beneficios. Un plan de comunicación sería útil, el cual necesitará ser apoyado por tiempo del personal y un presupuesto.

Es muy probable que se necesite diferentes modos de comunicación y de transmisión de mensajes, para diferentes audiencias. Puede enviarse una nota informativa o boletín periódico a todas las partes implicadas, informando sobre los avances e invitando a los comentarios y contribuciones. Podría necesitarse un medio informativo aparte, dirigido a los parlamentarios, que prepare el terreno, por ejemplo, para nuevas leyes, así como informes periódicos dirigidos a responsables de la dirección tanto técnica como política del proceso de estrategia (por ejemplo, comités directivos).

Podrá abordarse informes y desarrollarse un apoyo más general mediante los media, incluyendo notas y conferencias de prensa, entrevistas de radio y televisión, y afiches.

Capítulo 6. Evaluación del estado actual del sistema estadístico nacional

6.1. *La necesidad de una evaluación*

Muy pocos países iniciarán la planificación estratégica a partir de cero⁸, y la finalidad de un plan estratégico será normalmente de mejorar el sistema estadístico nacional existente. En la mayoría de los casos, los países, por ejemplo, ya vienen participando en los SDDS o GDDS del FMI, o cuentan con una evaluación, realizada mediante el DQAF, del módulo de datos ROSC. La finalidad de la ENDE será de apoyarse y ampliar los enfoques existentes, para cubrir a todos los sectores y usuarios de datos, incluyendo resultados estadísticos de priorización, y considerar los aspectos organizacionales e institucionales más 'débiles' de la planificación estratégica.

Como primera fase en el desarrollo de una estrategia conviene realizar una evaluación en profundidad del estado actual del sistema, incluyendo la perspectiva del usuario, y tomando en cuenta los programas de mejoras existentes. La evaluación debe ser realista, objetiva, imparcial y crítica. Debe utilizarse las mejores prácticas, las cuales deben ponerse en referencia con las normas y marcos de trabajo internacionales, cuando corresponda. La evaluación debe llevar a una comprensión de la pertinencia de los resultados y la organización y gestión de la ENDE, como un todo. Específicamente, esta debe llevar a una comprensión de:

- Los requerimientos actuales y futuros de información estadística percibidos por los usuarios; su evaluación de la pertinencia de las estadísticas existentes y los lugares donde existan vacíos en los datos existentes y planificados; sus prioridades; y su capacidad para dar un uso eficaz a la información estadística;
- Qué estadísticas están disponibles, sus fuentes y cuán rápido estas se ponen a disposición de los usuarios (políticas de publicación y difusión);
- Los vínculos y convenios de coordinación entre los productores y entre los productores y usuarios de estadísticas, y cómo se definen las prioridades a lo largo del SEN;
- El marco legal e institucional, al interior del cual operan los productores de estadísticas;
- Los aspectos organizacionales, incluyendo la manera como el SEN es gestionado, las políticas de recursos humanos; y las fuerzas, debilidades, oportunidades y retos;
- La calidad de las estadísticas y la manera como estas son producidas (métodos y procedimientos, la utilización de las normas internacionales, las limitaciones y problemas) y procesadas, analizadas y archivadas (políticas de tecnologías de la información, bases de datos); y
- La capacidad actual del SEN (física, estadística e infraestructura de las TIC; y recursos humanos y financieros).

Ello implicará tomar en cuenta los puntos de vista de los grupos principales de usuarios y productores de estadísticas; comparar las necesidades con los inventarios de todas las estadísticas oficiales y las agencias que las producen; hacer un balance de todos los compromisos estadísticos existentes; la legislación u otras autoridades bajo las cuales los datos son recopilados, la adecuación de la infraestructura y de los procesos de producción y gestión; la adecuación de los

⁸ Algunas excepciones serían los países que salen de conflictos, donde el sistema preexistente haya sido realmente destruido, o países nuevos, donde no existan instituciones estadísticas o que sean bastante rudimentarios.

recursos financieros domésticos; la existencia de programas de desarrollo de la capacidad; y la disponibilidad de recursos técnicos y financieros externos.

6.2. *Evaluar la satisfacción y necesidades del usuario*

Existe diversos tipos de usuarios, como los políticos, agencias gubernamentales, compañías del sector público y privado, organizaciones de la sociedad civil, el mundo académico, los media, el público en general, los donantes y las agencias internacionales. Estos necesitan diversas estadísticas, para diferentes fines, y su capacidad y sofisticación del uso de las estadísticas serán variados. Algunas necesidades pueden haber sido contenidas por la falta de estadísticas disponibles, por lo que debe considerarse tanto la **demanda potencial** como la **demanda actual**. Las necesidades de los usuarios no podrán satisfacerse de manera apropiada sin antes haberlas identificado, sintetizado, comprendido y priorizado de manera adecuada. Es importante enfatizar que los usuarios siempre tienen una larga lista de necesidades estadísticas, y debe realizarse todos los esfuerzos necesarios para guiarles en la identificación de sus prioridades. Igualmente, las necesidades y prioridades de los usuarios están en permanente cambio, y seguir estos cambios requiere constituir la consulta y el diálogo con los mismos en una actividad permanente. Ello puede realizarse mediante diversos enfoques de evaluación de las necesidades de los usuarios. De la misma manera que para la evaluación general, es muy probable que el equipo de diseño pueda apoyarse en los procesos existentes, pero se recomienda una evaluación de referencia para la ENDE.

Las consultas y discusiones con los usuarios deben apuntar a establecer, entre otros elementos:

- La manera como los usuarios utilizan las estadísticas en sus operaciones;
- La disponibilidad de las estadísticas requeridas y cómo estas fueron limitadas por la falta de estadísticas adecuadas;
- Su evaluación de la adecuación de las estadísticas existentes, en términos de pertinencia, precisión, coherencia, integridad, oportunidad, nivel de desagregación (geográfica, por género, etc.) y accesibilidad;
- Sus relaciones con los principales productores de estadísticas y su papel en la contribución al desarrollo del SEN;
- Sus necesidades y prioridades estadísticas actuales y futuras percibidas, y dónde existen vacíos; y
- Cómo piensan que sus necesidades pueden ser mejor satisfechas en el contexto de la ENDE.

Un enfoque consiste en identificar a aquellos interesados en conjuntos particulares de datos, o grupos de datos, y concertar contactos con estos usuarios. La lista de distribución utilizada para la difusión de estadísticas, y las personas en contacto frecuente con la ONE y otras agencias estadísticas, pueden ser un buen punto de partida para la identificación de los principales usuarios de datos. Las instituciones seleccionadas a partir de cada uno de los grupos principales de usuarios deben incluirse en la consulta y discusiones llevadas a cabo con ellos, ya sea individualmente o en pequeños grupos, mientras que puede invitarse a otros a contribuir por escrito. El proceso debe garantizar que se consulte a las autoridades decisorias y responsables políticos, así como al personal técnico de las instituciones usuarias.

Un segundo enfoque de la participación de los usuarios, que ha tenido éxito en numerosos países, son los talleres de trabajo nacionales del GDDS. Estos talleres reúnen a los recopiladores de datos, usuarios de datos y agencias donantes. Los talleres abordan temas estadísticos específicos de interés para los participantes, y estimulan el diálogo entre los grupos de recopiladores y usuarios. Los talleres han demostrado su utilidad para la sensibilización de los participantes en la importancia de las estadísticas, suministrando informes de avances sobre mejoras en los datos y discutiendo nuevos temas.

6.3. Evaluación y planificación de los Sistemas Estadísticos

Una vez identificadas las necesidades de los usuarios, el siguiente paso consiste en evaluar los resultados existentes y proyectados del SEN, frente a estas necesidades. Cada resultado clave debe ser evaluado con respecto a un criterio acordado, por ejemplo, utilizando las dimensiones de calidad DQAF o SCBI. A continuación, los planes deben ser actualizados o revisados, en la medida de lo necesario.

Función del GDDS

En la mayoría de los países, el GDDS jugará un papel central, en el núcleo de la ENDE. Un gran número de países⁹ en todas las regiones vienen participando a los GDDS y, por consiguiente, ya han realizado varias de las fases requeridas para desarrollar un enfoque estratégico para el desarrollo estadístico.. Los países que todavía no participan podrían considerar al GDDS como una importante fase inicial. Para comprender por qué el GDDS contribuye tan bien al desarrollo del plan estratégico, es de utilidad examinar las características claves del sistema.

El GDDS es un proceso estructurado, mediante el cual los países planifican en el largo plazo, para mejorar la calidad de los datos recopilados y difundidos por sus sistemas estadísticos, para satisfacer las necesidades de los responsables decisorios y analistas macroeconómicos y sociales. Los países que participan en el sistema determinan las prioridades que persiguen al interior de un conjunto de planes de desarrollo estadístico, que reflejan la dirección y el ritmo del cambio, reconociendo los recursos y otras limitantes. El proceso del GDDS es útil, tanto para los países con sistemas estadísticos rudimentarios como para los países con sistemas bastante sofisticados, que aspiran a suscribir a la SDDS.

El GDDS fomenta las prácticas estadísticas sanas, con respecto al desarrollo, la recopilación y difusión de estadísticas económicas, financieras y sociodemográficas. Se presta una particular atención a las necesidades de los usuarios, las cuales son satisfechas mediante dimensiones relacionadas con la calidad, la integridad y el acceso público a los datos. Juntas, estas áreas de prioridades del GDDS constituyen una base sólida sobre la cual formular políticas de largo plazo para el desarrollo estadístico, las cuales pueden ser directamente integradas en un plan estratégico.

⁹ Hasta septiembre de 2004, 76 países participaban en el GDDS. Además, 57 países suscriben al SDDS, cuatro de los cuales participaron antes en el GDDS. El SDDS tiene la misma envergadura que el GDDS.

El GDDS se constituye alrededor de cuatro dimensiones clave¹⁰:

- Cobertura, periodicidad y oportunidad de los datos.
- Calidad de los datos: transparencia sobre la metodología, fuentes y verificaciones cruzadas.
- Integridad: transparencia, objetividad y profesionalismo.
- Acceso del público: calendario de publicaciones y publicación simultánea para todos.

Estas dimensiones resumen el enfoque del GDDS para promover las mejores prácticas estadísticas. La **cobertura de datos** del GDDS se relaciona con las principales áreas de datos macroeconómicos y financieros (datos de los sectores real, financiero y externo), así como datos sociodemográficos, incluyendo indicadores para la población, salud, educación y pobreza (incluyendo los indicadores de ODM). Los participantes en el GDDS preparan metadatos de sus prácticas estadísticas actuales en cada área. Los metadatos son utilizados por los recopiladores de datos, responsables políticos y analistas, al interior y al exterior del gobierno. El análisis de los métodos de recopilación de datos lleva directamente a conclusiones sobre la **calidad de los datos**, y los participantes preparan planes de corto y mediano plazo, para la mejora de los mismos. Se exhorta a los países a ser realistas sobre sus planes y a indicar las áreas en las cuales las mejoras solo pueden lograrse con la asistencia técnica y/o financiera externa.

Las dimensiones de **integridad** y **acceso** del GDDS abordan aspectos críticos relacionados con la confianza que los usuarios pueden tener en el profesionalismo de los procesos de recopilación y difusión de datos. Estas están basadas directamente en los Principios Fundamentales de las Estadísticas Oficiales, de las Naciones Unidas. Cada agencia de difusión de datos establece declaraciones de metadatos, sobre la manera como las prácticas actuales se relacionan con las buenas prácticas internacionales. Las agencias indican igualmente planes de mejoras de estos sistemas estadísticos.

Mientras que los datos cubiertos por el GDDS son necesarios para todos los países, este no cubre todos los conjuntos de datos requeridos para un sistema completo de estadísticas oficiales¹¹. Sin embargo, el enfoque del GDDS puede extenderse fácilmente a otros conjuntos de datos, y los países pueden considerarlo como un ejercicio útil. Los temas de integridad y acceso se aplican a todas las agencias de producción de datos, por lo que el enfoque del GDDS en estas áreas puede considerarse como global.

Una característica clave del GDDS es la promoción de la coordinación estadística al interior de un país. El conjunto de datos del GDDS cubre los datos producidos por tres agencias por lo menos, a menudo hasta diez agencias. Se exhorta a los países a constituir comités de GDDS, compuestos por representantes de todas las agencias concernidas. La constitución del GDDS ha sido considerada en diversos países como una herramienta clave para informar a las agencias sobre los datos que se vienen recopilando, dónde existen duplicaciones en la recolección de datos, y dónde puede desarrollarse la eficiencia en la recopilación y difusión.

¹⁰ Para mayores detalles sobre las dimensiones y sobre la cobertura de datos, visite el sitio web del GDDS <http://dsbb.imf.org>.

¹¹ La División Estadística de las Naciones Unidas ha preparado una Clasificación de Actividades Estadísticas, que presenta la gama completa de temas estadísticos que debe ser cubierta por un NSDS. Puede consultarse esta clasificación, en <http://unstats.un.org/unsd/methods/statact/acc-class.htm>.

Cabe notar que la evaluación y planificación de los sistemas estadísticos no es un ejercicio que se realiza una sola vez. La GDDS permite una evaluación regular de la calidad de los datos y de las prácticas de difusión, la evaluación de las prioridades, la evaluación de las necesidades de los usuarios, los informes sobre las mejoras y la nueva evaluación de la estrategia. Los metadatos del GDDS, mantenidos por el FMI en un tablero electrónico informativo,¹² pueden utilizarse como un medio de comunicación eficiente con todas las partes implicadas sobre los logros y las necesidades y prioridades cambiantes, y para alertar a los donantes potenciales sobre la necesidad de contar con recursos técnicos y financieros.

El Marco de Evaluación de la Calidad de los Datos (DQAF) y los Indicadores de Desarrollo de la Capacidad Estadística (SCBI)

El DQAF integra las dimensiones del GDDS al interior de un marco único, para evaluar en detalle un ámbito de datos particular. El DQAF sirve a diversos usuarios. En primer lugar, sirve a las autoridades del país, permitiéndoles realizar una autoevaluación de los sistemas estadísticos. Estas evaluaciones promueven la preparación de planes de mejoras bien orientados, que puedan ayudar a obtener el apoyo de donantes, cuando sea necesario. Estas sirven igualmente a los usuarios de datos privados y públicos, proporcionando una visión general sobre las dimensiones que determinan la calidad de los datos y equipando a los usuarios con herramientas para medir la calidad de los mismos, para sus propios fines.

El DQAF identifica seis dimensiones de calidad: (1) Requisitos previos de calidad; (2) Garantías de integridad; (3) Solidez metodológica; (4) Precisión y fiabilidad; (5) Practicidad; y (6) Accesibilidad. Las dos primeras dimensiones se refieren a la estructura legal y organizacional al interior de la cual opera el SEN. Las otras cuatro dimensiones son más específicas a las categorías de datos. Los DQAF actualmente disponibles para conjuntos de datos específicos son: cuentas nacionales, índices de precios al consumidor, índices de precios al productor, estadísticas de finanzas gubernamentales, estadísticas monetarias, balanza de pagos e ingresos (medidas de medición de la pobreza). El marco genérico del DQAF puede ser aplicado por los países a todo conjunto de datos que consideren de especial importancia. (Estos aspectos se abordan en otras partes, en particular en "Preparación del Plan de Implementación", en el capítulo 8, y en la Base de Conocimientos de la ENDE.¹³)

Los Indicadores de Desarrollo de la Capacidad Estadística de PARIS21 incluyen indicadores cuantitativos y cualitativos, a ser utilizados por los países para su autoevaluación y la evaluación por los pares del nivel de desarrollo de sus sistemas estadísticos. Se ha identificado tres niveles de medición:

- los *indicadores globales del sistema* identifican las estadísticas que produce un país, incluyendo el año de referencia al cual estas se aplican y las agencias de producción;

¹² Puede consultarse los metadatos sobre todos los países participantes, en <http://dsbb.imf.org>.

¹³ El equipo de diseño puede identificar pequeños grupos de personal del SEN y partes implicadas claves con los cuales llevar a cabo estas evaluaciones, y confirmar los hallazgos con la dirección del SEN y las partes implicadas clave.

- los *indicadores cualitativos relacionados con las agencia* se aplican a la(s) agencia(s) que produce(n) estadísticas. Los países deciden las agencias que deben incluirse, pero, para la comparación entre países, se incluye las agencias responsables de la producción de estadísticas de PIB y de ingreso y gastos de población y de hogares.
- los *indicadores cualitativos relacionados con los datos* se aplican a series estadísticas específicas, con cobertura frente a decisiones nacionales, pero las comparaciones internacionales incluyen estadísticas de PIB y de ingreso y gastos de población y de hogares.¹⁴

6.4. *Evaluación legal y organizacional*

Al tomar en cuenta el entorno externo de los Sistemas Estadísticos Nacionales (SEN), debe identificarse y evaluarse el entorno económico, social, político, legal y tecnológico, el cual puede ser de gran apoyo, o un obstáculo, para la eficiencia del sistema. Este debe analizar igualmente el nivel de conciencia estadística en el país; el ámbito de utilización de las estadísticas existentes, especialmente para las políticas y tomas de decisiones basadas en hechos; los procesos y políticas dirigidos por el gobierno, a los cuales necesitan informar las estadísticas; y los programas de reformas, que pueden tener un impacto en la estrategia. Además del DQAF, un análisis SWOT puede ser de utilidad, identificando las oportunidades y amenazas al sistema, que se encuentren lejos del control de las agencia; y las fuerzas sobre las cuales construir la estrategia y las debilidades a resolver. En la Base de Conocimientos de la ENDE se dispondrá de guías para la exploración medioambiental, el análisis SWOT y otras herramientas.

Esta parte de la evaluación se relaciona con el marco institucional del SEN y los aspectos organizacionales, referidos a la manera como las agencias gestionan sus operaciones. La evaluación DQAF puede ayudar al análisis de temas tales como:

- **La legislación y autoridades estadísticas** bajo las cuales operan las agencias, incluyendo sus mandatos y funciones; y la adecuación de la legislación estadística nacional. El Manual de Organización Estadística de la ONU proporciona un modelo anotado sobre el Acta de Estadísticas Nacionales, que pueden utilizar los países para evaluar la adecuación de sus legislaciones estadísticas nacionales.
- **Los mecanismos de consulta entre usuarios y productores de estadísticas**, y cómo funcionan los mismos. Por ejemplo, comités y otros dispositivos para la colaboración usuario - productor y productor - productor, y la coherencia entre las fuentes, reconociendo que diferentes modelos se adaptan a situaciones nacionales particulares.
- **La posición y el estado de las agencias estadísticas al interior del gobierno**, por ejemplo, como agencias autónomas o semiautónomas, o como parte de un ministerio o departamento gubernamental;
- **La claridad de la misión y estrategias, cultura y estructuras institucionales**, y la medida en la cual las agencias cumplen con la **ética profesional y las normas internacionales**;
- Las **políticas de recursos humanos**, en términos de adecuación (números, experiencia, competencias, calificaciones) y su gestión (reclutamiento y selección, estructuras de incentivo, existencia de un 'cuadro' estadístico); y el **desarrollo del personal** (formación estadística inicial y desarrollo profesional continuo) y la **gestión del conocimiento**;

¹⁴ Informe Resumido de SCBI

- **Recursos e infraestructura financiera**

Capítulo 7. Desarrollo de la Visión y opciones estratégicas

Este capítulo describe los conceptos interrelacionados de "misión": la cual describe la actividad, la organización o sistema al interior del cual se encuentra; "visión": la dirección hacia la cual se dirige; la planificación para alcanzar la misión y la visión; y el plan de priorización. La Base de Conocimientos de la ENDE proporcionará información más detallada.

7.1. Constitución de la Visión

El ejercicio de visionar es un componente clave de la planificación estratégica. Este implica la exposición o la revisión de la misión y visión del SEN.

La **misión** responde a la pregunta: **¿cuál es su actividad** y por qué existimos como agencia o sistema? Esta suministra las bases para las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. La declaración de misión debe describir la finalidad, los clientes, los productos o

Ejemplos de declaraciones de misión de agencias estadísticas

Declaración de misión para el Instituto Estadístico de Jamaica: *suministrar información estadística pertinente, a tiempo y precisa, así como servicios técnicos en concordancia con las normas internacionales, para clientes nacionales e internacionales.*

Declaración de misión de la Oficina Estadística de Uganda: *producir, coordinar y difundir estadística oficiales, a fin de: apoyar los procesos de toma de decisiones en todos los aspectos de la vida, informar y apuntalar los procesos de planificación del gobierno nacional y local, informar los análisis y debates de políticas públicas, y monitorizar el impacto de las iniciativas, políticas y*

servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica utilizada por el sistema estadístico para realizar su visión. La declaración de misión debe ser inspiradora, suministrar energías, motivar y galvanizar tanto al personal como a los clientes. Esta debe crear una comunidad de intereses, así como un

"salto emocional" y "sentido de misión" en los directores y el personal de la agencia¹⁵. Para un sistema estadístico nacional, y especialmente para una agencia estadística central, la misión será resultado del Acta Estadística o de toda otra legislación que proporcione el mandato para las actividades estadísticas.

La visión, que busca crear una imagen convincente del futuro deseado, representa un salto cuantitativo del pasado al presente. La visión responde a la pregunta crucial: **¿En qué queremos convertirnos** en el largo plazo, tal vez de aquí a 5-10 años? Las ventajas de una visión incluyen un pensamiento que "rompa las fronteras", la identificación de la finalidad y dirección, la promoción del interés y del

Ejemplos de declaraciones de visión

Declaración de visión para las estadísticas de África del Sur: *convertirse en un centro de conocimientos de primer nivel, que consolide un liderazgo en la producción estadística y promueva una cultura de políticas, planificación y toma de decisiones basadas en hechos empíricos.*

Visión de la Oficina Nacional de Estadísticas, Filipinas: *La Oficina Nacional de Estadísticas es un proveedor de clase mundial de productos y servicios estadísticos y de registro civil.*

¹⁵ Fred R. David, *Concepts of Strategic Management*, 6ª Edición, Prentice Hall International, Inc.

compromiso, el estímulo y el desarrollo de la confianza, así como la creación de la lealtad, mediante la propiedad del sistema.

En el momento de crear una visión, uno debe plantearse las siguientes preguntas: ¿Por qué necesitamos una visión? ¿Cuál es el objetivo de la misma? ¿A quién deseamos atraer a la misma? A continuación, debe prepararse una **declaración de visión**, para capturar de manera precisa esta imagen. La declaración debe ser precisa, positiva, inspiradora y motivadora. Debe ser breve, generalmente no más de una o dos frases, y debe acompañar las metas, valores, convicciones y resultados esperados.

Cabe señalar algunos comentarios sobre el proceso de visión:

- Las declaraciones de visión y misión no deben ser pancartas y eslóganes sin ninguna utilidad. Estas deben motivar a las agencias a mejorar el rendimiento, especialmente si la dirección de las agencias muestran una buena disposición para ello.
- Existirá
- "destructores de visión", como las tradiciones, líderes fatigados, pensadores negativos, pensadores cortoplacistas y negativistas. La buena comunicación puede ayudar a reducir su impacto sobre el proceso.

7.2. *Prioridades y estrategias*

Una vez determinado el lugar donde se encuentra el sistema estadístico nacional y el lugar hacia donde este quiere dirigirse, el siguiente paso consiste en identificar las vías alternativas para el logro de las metas deseadas. El ejercicio de la planificación estratégica abarca la identificación de las **metas estratégicas** (logros globales a obtener) y de las **estrategias** (métodos globales para la consecución de las metas y la visión establecidas). Las **metas estratégicas** buscan abordar los aspectos estratégicos o importantes, identificados durante la fase de evaluación. Las metas deben ser creativas y orientadas hacia el futuro. En la medida de lo posible, estas deben ser definidas como **SMART** (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound*. Inteligentes, Medibles, Realizables, Relevantes y Limitadas en el tiempo). Es frente a estas metas que se medirá y evaluará el rendimiento de la estrategia, para lo cual se desarrollará indicadores (capítulo 9).

En general, las opciones estratégicas deben:

- Apuntar a resolver problemas de relevancia y deben girar alrededor de **habilitadores o pilotos de rendimiento**. En particular, las estrategias deben prever la eventualidad de un líder o campeón del proceso, que impulse la política y la estrategia, la cuales serán implementadas mediante las personas, los partenariados, los recursos y los procesos.
- Concentrarse en los cambios estructurales más apropiados para dirigir y mantener cambios,
- Ser impersonales (por ejemplo, evitar las parcialidades personales, la política partidaria, las emociones y personalidades) y holísticas (evitando la tendencia a colocar demasiado peso en un solo factor),
- Distinguir entre lo que es "importante" y lo que es "urgente",
- Siempre preguntarse si una actividad es estratégica e impulsará el cambio,
- Establecer si la estrategia es realista o factible,
- Reconsiderar las estrategias que hayan fracasado en el pasado,

- Garantizar que las estrategias seleccionadas puedan proporcionar una respuesta adecuada y flexible a un entorno flexible y que sean mutuamente complementarias.

Existe dos principales enfoques, el enfoque de insumo y el enfoque de resultados, que pueden utilizarse para identificar las opciones estratégicas. Estos enfoques no son mutuamente exclusivos y, en la mayoría de casos, se utilizan ambos. Tomar en consideración aspectos tales como la eficiencia, la eficacia y la equidad introduce aspectos tanto de los insumos como de los resultados. (Mayores detalles en la Base de Conocimientos de la ENDE).

En enfoque de insumos, tomado en consideración por algunas dimensiones del DQAF, considera temas tales como:

- La eficacia institucional
- La adecuación de los recursos físicos o de capital
- La adecuación de los recursos humanos
- Los recursos de conocimientos
- La eficacia de la gestión

El enfoque de resultados, como el GDDS y el DQAF, considera los productos y servicios estadísticos, tales como:

- La cobertura, periodicidad y la oportunidad de las estadísticas
- La accesibilidad para el público
- La integridad
- La calidad

Los planificadores estratégicos de un SEN se enfrentarán a una amplia variedad de prioridades en conflicto. El proceso de consulta (sección 6.2) ayudará, y mensajes claros sobre las necesidades prioritarias serán emitidos por los procesos políticos y planes de desarrollo nacionales, como la ERP y los convenios internacionales, como los informes sobre los ODM. La decisión final sobre lo que será, o no será, incluido en los programas de trabajo necesitará ser tomada a altos niveles gubernamentales, tal vez con la ayuda de un comité estadístico nacional.

7.3. Estrategias de desarrollo de la capacidad

Una vez decididas las prioridades, será necesario constituir estrategias de desarrollo de la capacidad, para equipar al SEN para la producción y utilización de los resultados estadísticos futuros. Es muy probable que estas estrategias incluyan:

- La mejora de la coordinación, la gestión y el marco legal para las estadísticas.
- El desarrollo de los recursos humanos.
- La financiación.
- El reforzamiento de las operaciones y procedimientos estadísticos, incluyendo, por ejemplo, estadísticas sectoriales y difusión.
- La inversión en infraestructura, tanto estadística como física.

Estas son abordadas en el contexto de la evaluación, en el capítulo 6, y de la implementación, en el capítulo 8, y la Base de Conocimientos de la ENDE aportará mayores pautas.

Capítulo 8. Preparación del Plan de Implementación

8.1. Planificación de la implementación

Los amplios enfoques estratégicos establecidos en la ENDE necesitan traducirse en planes detallados de acción, implementación o de trabajo, los cuales definen de manera más precisa lo que debe hacerse, quién debe hacerlo, y cuándo. El plan de acción incluirá costes detallados, un presupuesto global y un plan de financiamiento. (Mayores detalles en la Base de Conocimientos de la ENDE). Este debe especificar las acciones necesarias para abordar cada uno de los elementos estratégicos identificados y para lograr cada una de las metas asociadas. Este debe igualmente identificar los resultados por lograr e identificar los medios para el seguimiento y el informe de los avances (véase el Capítulo 9).

En resumen, puede ser de utilidad identificar las acciones bajo los siguientes acápite:

- Cambios en el marco normativo y de gestión, para la SEN como un todo, y para agencias claves. Estos pueden incluir:
 - Reemplazar el Acta Estadística desactualizada con nueva legislación, que refleje los principios fundamentales de las estadísticas oficiales y que proporcione un mandato efectivo para todas las actividades estadísticas;
 - Suministrar los mecanismos efectivos para la coordinación y gestión del sistema estadístico;
 - Revisar el posicionamiento y estado de las agencias estadísticas al interior del gobierno;
 - Elevar el perfil de las estadísticas en el gobierno, de manera general, y mejorar la promoción estadística.
- Desarrollo de los recursos humanos, para cubrir todos los tipos principales de personal empleado por las agencias estadísticas, incluyendo directores, estadísticos profesionales, otros profesionales, personal administrativo y otro personal de apoyo, como:
 - Reclutamiento de nuevo personal, incluyendo la revisión las oportunidades de formación estadística inicial
 - Mejorar las habilidades, competencias y pericia del personal existente
 - Proporcionar un plan de carrera adecuado para el personal
 - Mejorar la motivación del personal y reducir el gasto y el despilfarro
 - Vincular los incentivos al rendimiento
 - Definir un programa de desarrollo y formación del personal, bien diseñado y bien gestionado.
- Inversión y mejoras necesarias, en la infraestructura física y estadística, incluyendo aspectos como:
 - Espacio de oficinas
 - Tecnologías de la información y la comunicación
 - Servicios de transporte
 - Desarrollo de registros, marcos de muestreo, etc.
 - Definir un sistema y base de datos de información geográfica nacional
 - Desarrollar una organización de campo para la gestión y la implementación de encuestas y censos
 - Desarrollar bases de datos
 - Definir mecanismos para la difusión de datos estadísticos, incluyendo, por ejemplos, sitios web.

- Producción y gestión estadística, incluyendo:
 - Mejorar la recolección y gestión de los datos administrativos
 - Cubrir los vacíos de datos, efectuando nuevas encuestas y censos
 - Mejorar la periodicidad de los productos estadísticos (desde los censos y encuestas hasta los registros administrativos)
 - Integrar diferentes censos y encuestas, mejorando la eficiencia del trabajo de campo
 - Mejora la calidad de los datos, por ejemplo, reduciendo los plazos y aumentando la velocidad de respuesta.
 - Reforzando el análisis e informe de datos
 - Mejorando las maneras como se difunde los datos y el diseño de los productos estadísticos.

8.2. *Definición de costos y financiamiento de la ENDE*

Antes de implementar la ENDE, debe efectuarse una cuidadosa evaluación de los costos de la misma. El presupuesto de implementación sirve para los siguientes propósitos:

- Indica el gasto corriente y de inversión total de las mejoras planificadas.
- Especifica la carga prevista sobre el presupuesto nacional y todo requerimiento de financiación externa;
- Indica con cierto detalle la manera como se utilizará los recursos. Por ejemplo, en equipos, recursos humanos, recolección estadística (censos, encuestas), etc.

El presupuesto debe incluir tanto el costo de desarrollo de la capacidad de la ENDE como el costo de su ejecución. Normalmente estos deberían indicarse de manera separada, a fin de mostrar con claridad el costo incremental de desarrollo del sistema y la producción de resultados nuevos o modificados. En este caso, sería de utilidad preparar presupuestos bajo diferentes acápite:

- El "régimen permanente", es decir los costos basados en la actividad actual
- El costo incremental de desarrollo del sistema, incluyendo el costo de todo reforzamiento institucional y cambio organizacional que pueda ser necesario: por ejemplo, sistemas de recursos humanos y programas de desarrollo, mecanismos de coordinación, etc.;
- El nuevo costo de "régimen permanente", indicando los gastos corrientes adicionales necesarios para ejecutar los nuevos sistemas y producir los nuevos productos. Este estado futuro puede igualmente posibilitar el desarrollo continuo.

Se necesitará los gastos de capital para los activos principales (por ejemplo, un edificio, la red informática). Es particularmente importante efectuar estimaciones realistas para los gastos corrientes futuros que se requerirá continuar para ejecutar los nuevos sistemas y productos, una vez desarrollados. Debe incluirse el costo de la asistencia técnica (por ejemplo, consultorías), internacional o local, como gastos de capital o corrientes, dependiendo si la asistencia técnica está prevista para la mejora o para la ejecución del sistema.

Allí donde sea posible, los equipos que preparan una ENDE deben también llevar a cabo un **análisis de relación costo/eficiencia**, para algunas, si no todas, las actividades principales. El análisis podría considerar los costos de las vías alternativas de recopilación de datos, por ejemplo, comparando el uso de recursos administrativos con una encuesta de muestra especialmente comisionada. Este podría igualmente efectuar comparaciones con los costos de actividades

similares realizadas en el país, u otros países de la subregión, o con algunas normas internacionales establecidas, donde estas estén disponibles. El Equipo de Trabajo de PARIS21 sobre costos y financiación de ENDE¹⁶ está investigando si puede desarrollarse un costo 'patrón' (por ejemplo, costos de diferentes encuestas, estableciendo registros, ejecutando sistemas administrativos).

En algunos países en desarrollo, el gobierno puede estar en la capacidad, y tener la voluntad, de financiar en su totalidad la implementación de la estrategia. Sin embargo, en muchos casos, será necesario acudir a la financiación externa para complementar los presupuestos gubernamentales. Es importante que el equipo de diseño considere cómo la ENDE será financiada y busque atraer el interés y el compromiso del gobierno y de socios externos, en las fases iniciales.

Puesto que la implementación se extenderá sobre un cierto número de años, las actividades en el Plan de Acción no solamente se verán reflejadas en el presupuesto anual próximo, sino en los planes de mayor alcance, tales como el Marco de Gastos de Mediano Plazo (MTEF), allí donde existan. En estas circunstancias, se recomienda que la contribución del gobierno a las estadísticas en los años iniciales esté en línea con la partida financiera definida en el proceso presupuestal y que, más allá de esta, el nivel propuesto de financiación debe estimarse lo más realísticamente posible.

Financiación externa

La financiación externa (Asistencia Oficial para el Desarrollo) adopta diferentes formas, incluyendo subvenciones y préstamos. Una ENDE, que ha sido preparada sobre una base participatoria y que ha sido refrendada y apoyada por todas las principales partes implicadas, puede proporcionar un importante mecanismo para la coordinación de la asistencia de donantes a las estadísticas y para la movilización de recursos adicionales. El apoyo de donantes para una ENDE podría organizarse de diversas maneras, incluyendo:

- **Apoyo de donante individual** - un donante individual puede acordar suministrar toda la financiación externa necesaria para la implementación de la estrategia.
- **Apoyo de donantes múltiples** - diferentes donantes pueden acordar financiar diferentes componentes de la estrategia. Para que ello tenga éxito, será necesario coordinar y armonizar la financiación por donantes, los mecanismos de rendición de cuentas y de informe, de preferencia sobre la base de los sistemas propios del gobierno.
- **Financiación por cesta** - la asistencia de diferentes donantes puede ser canalizada mediante un Fondo Fiduciario, o como parte de un soporte presupuestal general. Las ventajas de una cesta única son¹⁷:

Reduce las cargas administrativas que implica tratar con diversos donantes, mediante la utilización de procedimientos de informe y contabilidad comunes,
Crea un núcleo de resultados aprobados de manera conjunta
Mejora la coordinación y la eficiencia de la asistencia de los donantes

¹⁶ http://www.paris21.org/pages/task-teams/active-teams/introduction/index.asp?id_active_team=9

¹⁷ Documenting Experience – The Process and Challenges of Completing the Uganda Bureau of Statistics Corporate Plan, Octubre de 2003.

El Fondo Fiduciario del Banco Mundial para el Desarrollo de la Capacidad Estadística es una fuente importante de financiación por subvenciones de donantes bilaterales, para ayudar a los países a **diseñar** ENDEs. El Banco Mundial ha igualmente lanzado un nuevo programa - STATCAP -, orientado a ayudar a los países a la obtención de subvenciones y créditos para la **implementación** de una ENDE. La Base de Conocimientos de la ENDE suministrará mayores detalles al respecto.

Sostenibilidad

Un problema mayor con numerosos proyectos anteriores de apoyo a actividades estadísticas fue que, una vez terminada la financiación de los donantes, no podía continuarse con las actividades. Es crucial que la ENDE se vuelva sostenible en el largo plazo. Por consiguiente, se recomienda que el plan de implementación de la ENDE dé un énfasis considerable a la manera como los actividades apoyadas mediante la ENDE serán mantenida una vez finalizado el apoyo externo. A fin de lograr este objetivo, será necesario definir con claridad las actividades que son financiadas inicialmente mediante asistencia externa, para que el gobierno aumente progresivamente su financiación de estas actividades. Mientras mayor sea la proporción de la financiación por donantes, más importante será tomar en consideración, en el largo plazo, la capacidad y voluntad de los gobiernos para aumentar su financiación propia. Un principio podría ser la búsqueda por parte de los gobiernos de recursos externos (en la medida de lo necesario), para desarrollar el SEN ('invertir para mejorar'), sino proyectar cubrir todos los gastos corrientes asociados al nuevo sistema, una vez este desarrollado: el nuevo costo de 'régimen permanente' señalado antes. Es muy probable que el proceso de preparación del plan de acción requiera un cierto número de iteraciones, que involucren la preparación de diferentes escenarios, hasta el momento de desarrollar un plan de financiación factible y de abordar igualmente la definición de la manera como las actividades y mejoras serán mantenidas.

Capítulo 9. Implementación, seguimiento y evaluación

9.1. *La gestión estratégica como un proceso continuo*

“La capacidad para ejecutar la estrategia es más importante que la calidad de la estrategia misma” Robert S. Kaplan y David P. Norton.¹⁸ La preparación del plan estratégico es en realidad únicamente el inicio. Sin la efectiva implementación, todo el esfuerzo invertido en el diseño de la estrategia simplemente habrá sido malgastado. Un resultado exitoso requerirá la solidez, tanto del diseño de la estrategia como de su implementación. Por consiguiente, deberá establecerse las disposiciones apropiadas para la implementación eficiente de la ENDE.

Es igualmente importante reconocer que los cambios son inevitables, especialmente al interior del marco de tiempo más largo del ENDE. Por consiguiente, un buen plan debe construir mecanismos flexibles, para responder a los cambios, problemas y oportunidades aparecidos durante el proceso de implementación. Ciertamente, los procesos de gestión estratégica más eficaces no son necesariamente aquellos que producen los mejores planes, sino aquellos que construyen la flexibilidad necesaria para responder al cambio. Un requerimiento clave del proceso de implementación, por tanto, es que este incluya mecanismo para la gestión del cambio, para el seguimiento y el informe sobre los avances, para la revisión de la estrategia y para adaptarse y cambiar cuando sea necesario. Es igualmente importante gestionar la sincronización y secuenciamiento del diseño y la implementación de la ENDE, para estar en línea con los ciclos presupuestales gubernamentales y con otros procesos, por ejemplo, la revisión y actualización del marco de las política nacionales.

9.2. *Gestión de la implementación*

Es muy probable que las disposiciones para la implementación de la estratégica incluyan los siguientes elementos:

- **Gestión del cambio** - Es casi seguro que la implementación de una ENDE requiera la realización de cambios en un cierto número de organizaciones, incluyendo la agencia estadística central. En particular para asumir nuevas funciones y responsabilidades. El cambio es difícil y, en muchas circunstancias, puede ser doloroso para algunos. Típicamente, algunos percibirán que ganan con el proceso de cambio y, por consiguiente, se manifiestan a su favor, mientras que otros pensarán que perderían con el mismo y, por consiguiente, intentan obstruir lo proyectado. Se necesita crear estructuras y procesos de gestión, para gestionar el proceso de cambios y, si es posible, proporcionar alguna compensación a los perdedores.
- **Debe desarrollarse la capacidad de gestión para la implementación de la estrategia, incluyendo el liderazgo:** comunicando con las partes implicadas, creando conciencia y manteniendo el apoyo externo e interno. Además de un campeón de campeones del proceso, podrá ser necesario igualmente contar con 'misioneros' estratégicos al interior de un cierto número de agencias clave, que puedan enseñar a los demás sobre el proceso de cambio y ayudar a mantener su apoyo.

¹⁸ *The Strategy-focused Organization* por Robert S. Kaplan y David P. Norton, Harvard Business School Press, Massachusetts, 2001

- Deberá desarrollarse igualmente la capacidad para gestionar funciones importantes, como la **gestión y aprovisionamiento financiero**. Es importante que los flujos de recursos inducidos por la ENDE sean gestionados correctamente y que pueda darse cuenta de esta gestión. Los gobiernos nacionales y los donantes comprometidos en la implementación de la ENDE desearán contar con pautas claras de financiamiento y aprovisionamiento, las cuales serán cumplidas en concordancia con las normas y procedimientos establecidos.
- **Comprometer y motivar al personal**: los planes de implementación de agencias y del sistema deberán ser traducidos en programas y objetivos de trabajo anuales de cada área de trabajo, y en planes de acciones individuales, así como en sistemas de evaluación e incentivo.

9.3. *Informe, seguimiento y evaluación*

El **informe** sobre los avances de la implementación del ENDE necesitará un marco eficaz de gestión y de rendición de cuentas, incluyendo la identificación de identificadores de rendimiento y de mecanismos de informe correspondientes. Deberá identificarse y acordarse, por adelantado, los indicadores de rendimiento para la evaluación del avance durante la implementación y el logro de resultados al final de la ENDE. Debe utilizarse una breve lista de indicadores. Pueden ser de utilidad los Indicadores de Desarrollo de la Capacidad Estadística de PARIS21, así como otros marcos, como el GDDS y el DQAF, para monitorizar los avances y evaluar el rendimiento de la estrategia. Debe tomarse una decisión sobre el tipo de informes que deben producirse, con qué frecuencia, quién debe producirlos y quién debe recibirlos. La información sobre el rendimiento podría servir a diversos usuarios y debería llevar a un proceso de aprendizaje estratégico, para mejorar el rendimiento futuro.

El **Seguimiento** de la implementación de la ENDE y de su eficacia es esencial para: (i) garantizar el logro de las metas establecidas, (ii) seguir los insumos, actividades y resultados, (iii) determinar si la implementación está en curso, (iv) alertar a la dirección sobre problemas reales o problemas potenciales, antes de que la situación se vuelva crítica, (v) sugerir acciones correctivas, para garantizar que el rendimiento cumpla con la estrategia, o que la estrategia sea revisada a la luz de nuevas experiencias. Mediante la monitorización de la estrategia y el seguimiento de los indicadores de rendimientos, los directores podrán hacerse una idea sobre dónde se encuentra la estrategia en relación con las metas establecidas, las lecciones aprendidas, tomar acciones correctivas y, posiblemente, revisar la estrategia. El seguimiento será ineficaz si no se emprenden las acciones en respuesta a lo que se mide y se informa. En este sentido, la estrategia será un documento viviente, que requerirá ajustes, puesto que los objetivos y las condiciones cambian, y se gana en experiencia. El seguimiento será igualmente esencial para suministrar la información requerida para fines de rendición de cuentas. Se determinará quién se encarga del seguimiento, qué informes debe prepararse, cuándo estos deben ser preparados y a quién deben ser entregados, para emprender las acciones necesarias.

Al final, y tal vez en el punto medio del plan de acción, se efectuará una **evaluación**, para evaluar las limitaciones más significativas, las actividades más exitosas y evaluar, de manera general, con cuánta eficacia la estrategia permite alcanzar las metas establecidas.¹⁹ Se ha observado que la evaluación funciona mejor cuando se pone el énfasis en aprender para el futuro. La evaluaciones de la eficacia de la estrategia deberán tomar este elemento en gran consideración.

¹⁹ Los participantes del GDDS se comprometen a mantener sus metadatos actualizados, para su envío al DSBB. Los metadatos incluyen información sobre la reciente implementación de planes de mejoras.

Capítulo 10. Aspectos esenciales de la ENDE

Una buena ENDE cumplirá con los siguientes principios y satisfará las necesidades de información para el diseño, seguimiento y evaluación de la reducción de la pobreza y de otras estrategias de desarrollo nacional y de los ODM. Normalmente, esto no significa "las mismas actividades de siempre": gestionar para la obtención de resultados puede requerir un 'cambio en las mentalidades', orientado hacia las estadísticas para el desarrollo. Ello no es fácil, y habrán muchas decisiones difíciles que tomar: cambiar implica tanto "ganar" como "perder".

La ENDE debe integrarse en los procesos y en el contexto de las políticas de desarrollo nacional. Esta debe:

- **contar con el apoyo y compromiso político**, y debe ser **dirigida** por funcionarios nacionales de alto nivel;
- estar **orientada a la demanda** y permitir un fácil acceso al usuario, permitiendo a los gobiernos nacionales una gestión orientada a los resultados, respondiendo principalmente a las necesidades y prioridades nacionales, pero incorporando los compromisos y necesidades regionales e internacionales;
- desarrollar las estadísticas como un bien público nacional (y sub-nacional), **financiado** con presupuestos gubernamentales, complementados (allí donde sea conveniente) con el apoyo internacional;
- **constituirse como parte de las políticas de desarrollo nacional**, al servicio del diseño, seguimiento y evaluación de las Estrategias de Reducción de la Pobreza, de las estrategias sectoriales, otros planes de desarrollo, así como para la evaluación de los avances hacia los ODM;
- respetar la **legislación o normativa** nacional pertinente, recomendando cambios allí donde sea apropiado, así como todos los compromisos internacionales, regionales y bilaterales asumidos por el país;
- integrarse y constituirse sobre las actividades actuales y procesos en curso, **trabajando al interior del contexto nacional**, tanto cultural como institucional.

La ENDE debe desarrollarse de manera inclusiva, facilitando una gestión basada en los resultados, como parte clave del marco de seguimiento y evaluación del país, y cumpliendo con las normas de calidad. Esta debe:

- ser el resultado de un proceso de **desarrollo/promoción del consenso**, que ayude a la construcción del **compromiso y la coparticipación, con procesos claros de consulta desde el principio hasta el fin**;
- ser el resultado de **procesos participativos inclusivos dirigidos y apropiados de manera nacional**, incluyendo grupos de partes implicadas (por ejemplo, usuarios, analistas, productores; gobierno, sector privado, sociedad civil; organizaciones internacionales y regionales, donantes bilaterales y agencias especializadas);
- incorporar **principios de gestión basados en resultados**, en el diseño de la ENDE, y gestionar su implementación con indicadores de rendimiento (por ejemplo, para el suministro de información estadística, valor del dinero, satisfacción del usuario,

gobernanza, apoyo a las políticas nacionales, confidencialidad) y un informe de rendimiento, seguimiento y plan de evaluación;

- respetar los valores y principios descritos en los Principios Fundamentales de Estadísticas Oficiales de las Naciones Unidas, para producir datos útiles de alta calidad, que contarán con la confianza de la usuarios de estadísticas;
- recurrir a las **normas, recomendaciones y experiencias internacionales**, para capitalizar el conocimiento mundial y para mantener la coherencia entre los países.

La ENDE debe ser exhaustiva y coherente, y aportar la base para el desarrollo sostenible de estadísticas con una calidad 'adecuada para el fin'. Esta debe:

- cubrir la totalidad del **Sistema Estadístico Nacional (SEN)**, incluyendo toda recolección, análisis, difusión y utilización de datos, a partir de censos, encuestas y sistemas administrativos, así como el mecanismo de coordinación y consulta (reconociendo que la implementación puede necesitar secuenciada);
- suministrar una plataforma para el desarrollo de largo plazo, **sostenible** de las estadísticas, satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades de datos para los avances del desarrollo;
- suministrar un recurso para las tomas de decisiones basadas en hechos, con una **calidad 'adecuada para el fin'** (pertinencia, precisión, oportunidad, independencia) al satisfacer las necesidades de los usuarios;
- servir como **marco de coherencia** para la asistencia internacional y bilateral para las estadísticas, y evitar sistemas paralelos, para las necesidades de seguimiento y evaluación, generalmente de programas de donantes;
- reconocer que continuará la satisfacción de las necesidades intermedias durante el proceso de mejora.

La ENDE debe indicar en qué momento se encuentra actualmente el sistema estadístico, cómo necesita desarrollarse el mismo y cómo lograrlo. Esta debe:

- proporcionar una **evaluación del estado actual** de la ENDE (¿dónde nos encontramos?), incorporando **evaluación global de los resultados estadísticos**, medidos frente a los criterios acordados;
- **mantener la producción estadística y salvaguardar las actividades y procedimientos existentes** durante los procesos de la ENDE;
- proporcionar una **visión de las estadísticas nacionales** (¿adónde queremos ir?), **estrategias para entregar la visión** (¿cómo queremos hacer para llegar allí?), que aborde las limitaciones institucionales y organizacionales y que integre todos los marcos de planificación estadística, e **indicadores de rendimiento** (¿cómo sabemos que hemos llegado?): **no simplemente un plan de trabajo**;
- incorporar **sub-estrategias** para el liderazgo y la gestión, la gestión financiera, los recursos humanos, las comunicaciones, la infraestructura (por ejemplo, tecnologías de la información) y la difusión, así como las áreas de trabajo técnico (por ejemplo, cuentas nacionales, estadísticas de pobreza, estadísticas de salud);
- definir un **programa integrado de desarrollo de la capacidad estadística**, el cual:
 - **desarrolle la capacidad para implementar y adaptar la estrategia**

- **convierta la estadística en información**, mediante el análisis, la difusión, la publicidad y la educación del usuario
- esté **priorizado y calendarizado** (no se puede hacer todo al mismo tiempo)
- proporcione el marco para los **planes de trabajo** (anuales) de implementación
- sea lo suficientemente **realista, pragmático y flexible** para hacer frente a los cambios en la prioridades, la nuevas necesidades de información y las lecciones aprendidas, y cuya realización sea lo más fácil posible;
- perfilar los **requerimientos financieros**: respondiendo a las necesidades de los usuarios pero siendo realista sobre los recursos (ello implica priorización, secuenciamiento, eficacia de costos: por ejemplo, considerar las maneras alternativas de compilar datos como fuentes administrativas y encuestas piloto).

Referencias

David, Fred R., *Concepts of Strategic Management*, 6^a Edition, Prentice Hall International, Inc., 1997.

Department for International Development (UK), *Statistics Matters: Eliminating World Poverty*.

FMI et al, *Consultative Seminar on Governance of National Statistical Systems*, Singapur, 28–30 de Mayo, 2003.

FMI: *Statistical Organization Within a Data Quality Framework, Statistical Organization in Proceedings of a Seminar Organized*, Departamento Estadístico del FMI, Noviembre de 2000. Editado por Clare Liuksila.

FMI: *Guide to the General Data Dissemination System (GDDS) Manual*, FMI, Departamento de Estadísticas, Noviembre de 2001.

Lucie Laliberté: *Statistical Capacity Building Indicators Final Report*, Julio 2002.

OECD et al,: *Action Plan on Managing for Development Results, Second International Roundtable*, Marrakech, Marruecos, 2004.

Folleto de PARIS1: *Why Governments Need Good Statistics*.

Sitio web de PARIS21: www.paris21.org

Robert S. Kaplan y David P. Norton: *The Strategy-focused Organization*, Harvard Business School Press, Massachusetts, 2001.

Sarmad Khawaja y Thomas K. Morrison: *Statistical legislation: Towards a More General Framework*, IMF Working Paper, WP/02/179.

Oficina de Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas: *Household Surveys of Agriculture, a Methodological Study*, Department for Technical Cooperation in Development, Statistical Office, NY, 1991.

Organización de las Naciones Unidas: *Handbook of Statistical Organization*, Third Edition, New York, 2003.

Naciones Unidas, *Guidelines for Needs Assessment and Strategy Development (NASD), A Strategy for Implementation of the Addis Ababa Plan of Action for Statistical Development in Africa in the 1990s*, United Nations Economic Commission for Africa, Addis Ababa.

Organización de las Naciones Unidas, *A Strategy for the Implementation of the Addis Ababa Plan of Action for Statistical Development in Africa in the 1990s*, United Nations Economic Commission for Africa and the United Nations Development Programme, Addis Ababa and New York, 1993.

Organización de las Naciones Unidas, *Some Guiding Principles for Good Practices in Technical Cooperation for Statistics*, UN Statistical Commission, E/CN.3/1999/19.

División de Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas, <http://unstats.un.org/unsd/goodprac/bpabout.asp>

Banco Mundial, *A Sourcebook for Poverty Reduction Strategies, Volume I: Core Techniques and Cross-Cutting Issues*, Washington DC, 2002.

Banco Mundial, *Guidelines for the Preparation of Statistical Master Plans*, Washington DC, 2003.

Willem F.M. de Vries: *How We are Doing: Performance Indicators for National Statistical Systems*, Estadísticas Oficiales de los Países Bajos, Vol. 13, Primavera de 1998.

Zambia: *Poverty Reduction Strategy Paper 2002–2004*, Ministerio de Finanzas y de Desarrollo Nacional, Mayo de 2002.