

*Latin American and Caribbean  
Institute for Economic and  
Social Planning*

**ILAF**  
**A**  
**L**

**Instituto Latinoamericano  
y del Caribe de Planificación  
Económica y Social**

**SEMINARIO DE ALTO NIVEL SOBRE LAS FUNCIONES  
BÁSICAS DE LA PLANIFICACIÓN  
(Santiago de Chile; 7 y 8 de octubre de 1999)**

- I. INTRODUCCIÓN
- II. SESIÓN INAUGURAL
- III. FUNCIÓN DE EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS,  
ESTRATEGIAS Y PROYECTOS
- IV. FUNCIÓN DE COORDINACIÓN DE PLANES Y POLÍTICAS
- V. FUNCIÓN DE PENSAMIENTO DE LARGO PLAZO: ACCIÓN Y  
REDIMENSIONAMIENTO INSTITUCIONAL
- VI. SESIÓN DE CLAUSURA

**Consejo Regional de Planificación**  
*Regional Council for Planning*

**Comisión Económica para  
América Latina y el Caribe**  
*Economic Commission for  
Latin America and the Caribbean*



**6**

Noviembre, 1999



INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE  
PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

GENERAL  
LC/IP/G. 124  
Noviembre de 1999  
ORIGINAL: ESPAÑOL

# BOLETÍN DEL INSTITUTO

**6**

Noviembre, 1999



**E**l Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) es un organismo permanente y con identidad propia, que forma parte del Sistema CEPAL. Fue concebido a principios de los años 60 (junio de 1962) para apoyar a los gobiernos de la región en el campo de la planificación y coordinación de políticas públicas, mediante la prestación de servicios de capacitación, asesoría e investigación. En la actualidad, el Instituto concentra sus actividades sustantivas en la gestión estratégica del Estado y en las funciones básicas de la planificación.



**INSTITUTO  
LATINOAMERICANO Y  
DEL CARIBE DE  
PLANIFICACIÓN  
ECONÓMICA Y SOCIAL  
(ILPES)**  
Edificio Naciones Unidas  
Av. Dag Hammarskjöld s/n  
Vitacura  
Santiago, Chile  
Casilla 1567  
Teléfonos (56-2) 210.2506  
(56-2) 210.2507  
Fax (56-2) 206.6104  
(56-2) 208.0252  
(56-2) 208.1946

**DIRECTOR**  
*José Antonio Ocampo*

**COORDINADOR DEL  
ILPES Y ENLACE CON LA  
SECRETARÍA  
EJECUTIVA**  
*Edgar Ortegón*

**ASESOR DE LA DIRECCIÓN**  
*Jorge Israel*

**DIRECTOR DE  
PROGRAMACIÓN DEL  
SECTOR PÚBLICO**  
*Juan Martín*

**DIRECTOR DE POLÍTICAS  
Y PLANIFICACIÓN  
REGIONALES**  
...

**DIRECTOR DE PROYECTOS  
Y PROGRAMACIÓN DE  
INVERSIONES**  
*Edgar Ortegón*

**DIRECTOR DE  
DESARROLLO Y  
GESTIÓN LOCAL**  
*Iván Silva*

**COORDINADOR BOLETÍN**  
*Paul Dekock*  
Teléfono (56-2) 210.2617  
Fax (56-2) 206.6104  
Email:  
[pdekock@eclac.cl](mailto:pdekock@eclac.cl)  
Dirección del ILPES en  
Internet:  
[http://www.eclac.cl/Ilpes-  
Esp/indice.htm](http://www.eclac.cl/Ilpes-Esp/indice.htm)

## ÍNDICE

	<i>Página</i>
I. INTRODUCCIÓN . . . . .	7
II. SESIÓN INAUGURAL . . . . .	8
III. FUNCIÓN DE EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS, ESTRATEGIAS Y PROYECTOS . . . . .	11
IV. FUNCIÓN DE COORDINACIÓN DE PLANES Y POLÍTICAS . . . . .	16
V. FUNCIÓN DE PENSAMIENTO DE LARGO PLAZO: ACCIÓN Y REDIMENSIONAMIENTO INSTITUCIONAL . . . . .	22
VI. SESIÓN DE CLAUSURA . . . . .	26



## I. INTRODUCCIÓN

Como parte de su programa de trabajo, el ILPES organizó el seminario de Alto Nivel sobre **Las funciones básicas de la planificación**, que se llevó a cabo en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile, Sala Raúl Prebisch, los días 7 y 8 de octubre de 1999. En este evento participaron personalidades destacadas y con experiencia en la teoría y práctica de la planificación económica y social.

Las ponencias y debates se centraron en tres tareas fundamentales:

- En primer lugar, un esfuerzo de prospectiva para incorporar previsión, coherencia, unidad y reducción de la incertidumbre, todo esto acompañado de la eficiente y equitativa asignación de los recursos fiscales para atender con prioridad los servicios, la infraestructura y las obras que demanda la reducción de la pobreza y las desigualdades.
- En segundo lugar, la coordinación inter e intrasectorial, con la consecuente compatibilización entre presupuesto y programas y la regulación de mercados, a fin de darle dirección al proceso social y orientación coherente al cambio y la asignación eficiente y equitativa de los recursos, en consonancia con las prioridades que demanda un Estado moderno y competitivo.
- En tercer lugar, el seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos como labor fundamental de un modelo de gestión pública orientada a resultados y el establecimiento de un sistema de indicadores de desempeño.

De las discusiones y planteamientos surgieron orientaciones básicas y lineamientos estratégicos para el trabajo del Instituto y su interacción con los gobiernos de la región.

A continuación se presenta un resumen de las ponencias y debates. Se incluye como anexo la agenda respectiva.

## II. SESIÓN INAUGURAL

### II.1 Síntesis de la intervención del señor José Antonio Ocampo, Secretario Ejecutivo de la CEPAL y Director del ILPES.

En su presentación inaugural, el Secretario Ejecutivo de la CEPAL y Director del ILPES, señor José Antonio Ocampo, señaló que el Seminario surgió como parte de la reflexión sobre la reorientación y fortalecimiento de las actividades del Instituto. Interrogándose sobre la vigencia de la planificación, señaló que se ha asistido en estos últimos años, en muchas situaciones, a un desmantelamiento del aparato planificador. Por ello, pareciera conveniente en la actualidad abordar más bien las funciones que las instituciones de planificación. Al respecto, se preguntó ¿cuáles subsistirían, cuáles están emergiendo, cuáles deberían eliminarse? El propósito central del Seminario es entonces realizar una reflexión en conjunto sobre estas funciones y una primera aproximación es la estructura propuesta en la agenda para este encuentro. Ellas básicamente son:

- a) Función de prospección o mirada de largo plazo. Se refirió a modo de ejemplo a experiencias en: (1) programación multianual del presupuesto público (casos de Brasil y Colombia) en que las Constituciones establecieron el Presupuesto Plurianual; (2) reestructuración de las funciones públicas y su relación con el presupuesto; y (3) funcionamiento de unidades o comités de planificación estratégica: éstos tienen la función de pensar qué tipo de inversión estratégica ha de realizarse para lograr el desarrollo productivo nacional, regional y local.
- b) Función de coordinación. Surge la necesidad del seguimiento de la agenda de la función pública, en especial de las relaciones entre asignaciones presupuestarias y funciones de gobierno y, en un sentido más extenso, articulación de planes y políticas.
- c) Función de evaluación. Tiene varias dimensiones: evaluación de programas; de proyectos de inversión pública; de procesos de la descentralización. En la actualidad está surgiendo la evaluación de resultados e indicadores o "convenios" de gestión pública.

El Secretario Ejecutivo de CEPAL se interrogó sobre si este mapa general es completo y si acaso hay otras funciones de la planificación.

Al referirse a los esquemas institucionales, indicó que los organismos de planificación surgieron asociados a la Presidencia de la República o a los Ministerios de Coordinación y, en el caso regional o local, estuvieron adscritos a los gobernadores. Se trataba de fortalecer una función coordinadora del poder ejecutivo. Surgen varias interrogantes en torno a las funciones de planificación: ¿debe estar todo el poder presupuestal en

el Ministerio de Hacienda?, ¿deben haber otras instancias ya que la perspectiva del Ministerio de Hacienda es más bien de corto plazo? En el caso de Colombia existe el triángulo (referente a un sistema de equilibrio interno) Banco Central-Ministerio de Hacienda-Ministerio de Planificación (con sus funciones de evaluación y seguimiento de los resultados y detalle del presupuesto de inversiones, parte importante del presupuesto público). El Secretario Ejecutivo finalizó su presentación invitando a todos los participantes a iniciar un debate sobre los temas del Seminario.

## **II.2 Síntesis de la intervención del señor Germán Quintana, Ministro de Planificación y Cooperación de Chile.**

El Ministro de Planificación y Cooperación de Chile, señor Germán Quintana, inició su presentación señalando que era simbólico que se esté reflexionando sobre el tema de la planificación a fines de este siglo. ¿Qué ha significado el ámbito de la planificación en los 90 y cuáles son los desafíos a futuro?

El Ministerio de Planificación y Cooperación de Chile (MIDEPLAN) aborda funciones de planificación en combinación con preocupaciones sociales. En la actualidad la política presupuestal es de responsabilidad del Ministerio de Hacienda. Ello ocasiona debilidad en la función de coordinación del Ministerio que junto a otros factores generó una crisis de identidad, debatiéndose incluso si este organismo debía o no continuar. Esto permitió concluir que es necesario: (1) construir una nueva identidad; (2) tener una mayor cercanía con la Presidencia; y (3) definir roles: precisar las funciones de Planificación, Hacienda, y Secretaría General de la Presidencia.

El Ministro expuso a continuación algunas reflexiones sobre la planificación. En cuanto al nuevo marco del debate, éste se sitúa en los contenidos sustantivos de las funciones del Estado. Agregó que más allá del nuevo ambiente político, el anunciado reencuentro entre Estado y desarrollo en la región, las acciones de planificación surgen también como un imperativo de la realidad en los países latinoamericanos. En éstos subsisten profundas desigualdades sociales, territoriales, una profunda brecha tecnológica, con economías abiertas y muy vulnerables a los ciclos de la economía mundial. En un contexto de globalización y desarrollo de las economías de mercado, hay que revalorizar el papel del Estado en el direccionamiento y sustentabilidad del desarrollo.

Señaló, en primer lugar, que cabe pensar en un Estado estratégico, capaz de adaptarse a situaciones de cambio rápido y, al mismo tiempo, asumir responsabilidades de largo plazo. Preciso que muchos países en los años 90 han funcionado bajo el imperativo del corto plazo y que las islas de previsión-planificación que existen no llenan el paisaje

institucional del Gobierno. Por ello, frente a varios problemas (debilitamiento económico-político del Estado, vacíos teórico-prácticos para enfrentar los desafíos del futuro, presión por demandas sociales, etc.) se hace necesario elaborar un conjunto de reformas de tercera generación, orientadas al fortalecimiento institucional de un Estado democrático-estratégico eficiente, para impulsar los procesos de desarrollo de nuestros países.

Manifestó asimismo que, para que la planificación sea efectivamente una función de gobierno y no un mero ejercicio académico, debiera situarse en el terreno de la prospectiva estratégica aplicada, vinculada a la decisión y acción pública. En este marco hizo algunas reflexiones sobre: a) la relación con la acción estratégica (relación entre presente y futuro); b) la función reflexiva vinculada a un debate público y consenso social (debate del futuro y construcción de una agenda estratégica del Gobierno y actores sociales para asumir los diferentes desafíos, proyecto o visión de país) y c) la dimensión territorial (hay que concebir la función prospectiva instalada territorialmente, importancia de la descentralización y del desarrollo regional).

En torno a la evaluación de políticas públicas, otra dimensión de la función planificadora, precisó que el reposicionamiento de la planificación en Chile debería realizarse sobre la base de establecer un sólido sistema de evaluación *ex-post* de políticas públicas. Agregó que MIDEPLAN es responsable de la evaluación *ex-ante* de proyectos de inversión pública. Puntualizó que actualmente se trabajaba en el traslado integral de la función evaluadora a MIDEPLAN, de modo de concentrar la función evaluadora *ex-ante* y *ex-post* a nivel central y regional. Preciso que esta función contribuiría a fortalecer la función de anticipación y planeamiento en el Estado.

Finalizó su presentación señalando que si se da nuevo contenido a la prospectiva, se podrá desarrollar sistemas evaluativos integrales de políticas y modalidades efectivas de gestión estratégica. Además se avanzará en darle sentido a la acción anticipatoria para ir construyendo un Estado estratégico que permita, de mejor manera, resolver los desafíos del desarrollo y articular los indispensables consensos sociales.

### III. FUNCIÓN DE EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS, ESTRATEGIAS Y PROYECTOS

Se presenta a continuación una síntesis del documento preparado por el señor Eduardo Wiesner,<sup>1</sup> seguido de una síntesis de los comentarios y debates.

Los organismos internacionales han organizado reuniones sobre evaluación de la gestión pública en los últimos ocho años, pero aún se hace poca evaluación. ¿Por qué? Básicamente porque la evaluación aún no es una condición previa para el aumento del gasto. Globalmente, en casi todos los países el gasto público tiende a aumentar no obstante los esfuerzos desplegados para reducirlo, otorgando un papel más protagónico al mercado e introduciendo mecanismos de mayor competencia en la asignación de recursos públicos.

El aumento del gasto sin previa evaluación de resultados está vinculado estrechamente, por un lado, con las modalidades de aquel, particularmente con sistemas automáticos y rígidos de transferencias, con destinación tanto territorial como sectorial y, por otro, con un entorno institucional débil que da lugar a una gran endogeneidad de las políticas públicas, principalmente en el caso de los sectores sociales.

Por gestión integral se entiende la articulación permanente de los procesos de planeación, ejecución y evaluación que se retroalimentan mutuamente y permiten el rediseño continuo de las acciones públicas. La necesidad de evaluar las acciones del Estado en los países de América Latina surge de tres tipos de situaciones: (i) la importancia de introducir mayor racionalidad en los ajustes o correcciones fiscales, lo que supone un adecuado conocimiento de las actividades del sector público y de su impacto para efectuar los recortes de manera diferenciada y según prioridades bien establecidas; (ii) el alto costo político que pagan los gobiernos cuando la opinión pública percibe poca eficiencia y eficacia en los programas públicos; (iii) la mayor demanda de transparencia y de responsabilidad por parte de sociedades más democráticas.

Esta necesidad debería generar una mayor demanda de evaluación, pero las rigideces institucionales mencionadas configuran en los hechos un mercado donde la oferta es abundante –en respuesta a las facilidades existentes para financiarla– pero la demanda es relativamente escasa. La pregunta básica sería cómo aumentar la demanda de evaluación.

---

<sup>1</sup> El señor Wiesner ha ocupado importantes cargos públicos, entre otros los de Ministro de Planificación y Ministro de Finanzas de Colombia. También ha sido consultor del Banco Mundial, BID y Director del FMI para América Latina.

Dentro del necesario ejercicio de evaluación de la gestión pública se puede distinguir dos tipos de evaluación: aquella que se refiere a las organizaciones públicas y aquella otra cuyo objeto es más amplio, que serían los marcos macroinstitucionales dentro de los cuales dichas organizaciones se desenvuelven.

### **Evaluación de las organizaciones públicas.**

La evaluación de las organizaciones públicas puede darse bajo dos formas: la autoevaluación y la evaluación estratégica.

Para incrementar la demanda de autoevaluación habría que lograr que ésta se convierta en un instrumento de aprendizaje –para lograr una mejor gestión– y no de sanción. No imponerla sino incentivarla, al constituir la en condición para incrementos presupuestarios y que además tenga claros réditos políticos, ya que los mercados en que se desenvuelven quienes requieren de tales incrementos son fundamentalmente políticos. Caracterizar a la evaluación como un ejercicio de aprendizaje es tanto más importante cuanto no existen metodologías uniformes para realizarlo, y en todos los casos implica partir de definir los objetivos específicos dentro de la misión de cada organización en un momento dado. En las autoevaluaciones deben ser las organizaciones y sus gerentes quienes establezcan los objetivos específicos, los indicadores a utilizar, los mecanismos de evaluación y los procesos de corrección.

En principio, todas las organizaciones públicas deberían estar en igualdad de condiciones para poder introducir mecanismos de autoevaluación, pero esta política debería ser complementada con evaluaciones externas en el caso de programas estratégicos: en principio, donde es más difícil la competencia económica y en los casos donde el gasto tiende a aumentar más aceleradamente que el PIB.

Más específicamente, los esfuerzos deberían centrarse en los procesos de privatización, en los sistemas de regulación –particularmente para comprobar si se está o no introduciendo la competencia– y en los procesos de descentralización. En los primeros, existen evidencias de que la privatización ha tendido a ir por delante de la correspondiente regulación y que el resultado neto resulta ser menos y no más competencia. En los segundos, la evaluación es tanto más necesaria cuanto se ha tendido a introducir los sistemas de transferencias que ya han sido mencionados, cuyo uso está dirigido a satisfacer prioridades asignadas centralmente pero no activan los mecanismos de eficiencia propios de la descentralización.

### **Evaluación de marcos macroinstitucionales.**

Hasta aquí, lo que se refiere a organizaciones públicas, pero probablemente donde la evaluación podría tener mayor impacto sería en el caso de los marcos macroinstitucionales, definiendo a éstos como las

reglas del juego que se dan las sociedades para su funcionamiento: por un lado, normas y conductas y, por otro, procedimientos para hacer que su cumplimiento sea obligatorio (D. North, 1990). Las primeras corresponderían básicamente a los marcos normativos económico, político y social, y los segundos a la administración de la justicia. Estos marcos son los que determinan la efectividad de los procesos de evaluación de proyectos y programas que se desenvuelven en su interior.

La evaluación por resultados no ha logrado despegar en América Latina, sobre todo porque no se ha conseguido remover las restricciones y beneficios particulares a que dan lugar los marcos macroinstitucionales aún en vigencia. Esta debilidad institucional es aprovechada por intereses específicos dentro del sector público que impiden que la evaluación se constituya en instrumento de reforma y modernización. Gran parte del gasto social termina siendo capturado por *rent seekers*, más preocupados de sus propios intereses que de objetivos globales. Los *rent seekers* son frecuentes en funciones públicas tales como la educación, la salud, la infraestructura, las comunicaciones, la justicia y la seguridad social. Este fenómeno de captura lleva a evaluaciones espurias, "precisas pero falsas", y débilmente vinculadas a los procesos de asignación de recursos.

#### **Síntesis de los comentarios y debates.**

La primera comentarista sostuvo que la viabilidad de la autoevaluación puede ser cuestionable, ya que la generación de información para esta finalidad implica costos adicionales. Se debería considerar con preferencia la evaluación externa, preferiblemente a cargo de organismos supraministeriales. En algunos casos, como la educación, dicha evaluación se podría realizar a través de estudios muestrales, incluyendo la opinión de los usuarios. Las dificultades emergentes de los procesos de descentralización pueden ser encaradas a través de sistemas de información y de incentivos.

El segundo comentarista coincidió con la primera en asignar mayor importancia a la evaluación externa, como un proceso de rendición de cuentas complementario a la evaluación interna, y en la necesidad de contar con sistemas de información que generen datos fidedignos, objetivos y verificables.

El tercer comentarista destacó la necesidad de evaluar también el impacto y coincidió con el expositor en que las rentas destinadas dificultan la evaluación, razón por la cual se debería preferir el sistema de caja única.

El cuarto comentarista, finalmente señaló las siguientes condiciones para viabilizar la autoevaluación: (i) que ella se refiera a unidades autocontenidas y no sólo a programas y proyectos; (ii) que dichas

unidades cuenten con condiciones básicas, tales como unidad de caja e información actualizada; (iii) que se cuente con incentivos –principalmente vinculando las evaluaciones con asignaciones presupuestarias– pero también con una alta probabilidad de evaluación externa; (iv) que se complete el proceso de rendición de cuentas entregando los resultados al Congreso y a la opinión pública. Señaló finalmente la necesidad de que el sistema de evaluación sea objeto de un acuerdo político básico, a fin de que sus resultados no sean utilizados políticamente en función de intereses particulares.

En el debate, varios participantes reiteraron que los ingresos no deben estar previamente asignados. Un participante señaló también la conveniencia de la participación social en la evaluación y de la difusión de los resultados de ésta. Otro planteó que la evaluación debería ser ante todo un instrumento de gerencia pública y que la publicación anticipada de resultados parciales puede no ser conveniente. Un tercer participante opinó que la evaluación debería ser referida a objetivos que no deben ser definidos con las oficinas de presupuesto –ya que el objetivo de estas oficinas es ante todo mantener el equilibrio fiscal. Señaló además la importancia de que la evaluación sea externa, ya que en América Latina el principal medio de sobrevivencia para los políticos es el clientelismo, hecho que además demuestra la importancia de evaluar y modificar los marcos macroinstitucionales. Destacó además la importancia de fortalecer las veedurías ciudadanas, organizaciones públicas cuya función tiene que estar técnicamente soportada para que puedan cumplir sus objetivos.

Dos participantes se refirieron a temas más puntuales. El primero sostuvo que la asignación de recursos debería realizarse en forma directa y no a través de los Ministerios, y ser objeto de control público. El segundo hizo énfasis en los indicadores de eficacia y de eficiencia. En cuanto a los primeros, advirtió dos posibles errores: uno, incluir beneficiarios que no deberían ser considerados y otro, excluir a aquellos que sí debieron haber sido considerados. En cuanto a indicadores de eficiencia, mostró la importancia de identificar y hacer participar a los ciudadanos, en su calidad tanto de consumidores de bienes públicos como de contribuyentes, a fin de reducir el problema de los *rent seekers*.

El Secretario Ejecutivo de la CEPAL y Director del ILPES, a su vez, mencionó la complejidad de elaborar indicadores sobre calidad y coincidió en que las rentas atadas generan riesgos de ineficiencia. Planteó el desarrollo de un sistema de autoevaluación cuyo objetivo principal fuera el aprendizaje bajo una entidad independiente de la función presupuestaria y de injerencias políticas.

El autor del documento, finalmente, destacó la utilidad del incentivo presupuestario para inducir la autoevaluación (incentivo que sin embargo no correspondería en el caso de los marcos macroinstitucionales) y la dificultad de institucionalizar la evaluación, dado que los que más perderían con ella serían quienes tienen más poder político.

Como un resultado importante del debate se podría señalar la conveniencia de que la evaluación externa no sólo se refiera a funciones consideradas estratégicas, sino que exista una elevada probabilidad de que cualquier organización pública pueda ser objeto de dicho tipo de evaluación.

#### IV. FUNCIÓN DE COORDINACIÓN DE PLANES Y POLÍTICAS

Se presenta a continuación una síntesis del documento preparado por el señor Leonardo Garnier,<sup>2</sup> seguido de una síntesis de los comentarios y debates.

Hoy, en América Latina, la planificación aparece como más necesaria pero menos dotada política, técnica e institucionalmente para superar los retos del momento.

Los retos –internos y externos– exigen avanzar en la construcción de un balance dinámico entre eficiencia, equidad y democracia, tarea que si bien demanda una elevada capacidad técnica, es fundamentalmente política: la de poner en perspectiva los diversos intereses particulares, y articularlos dentro del proceso más general y de largo alcance del desarrollo de la sociedad en su conjunto.

Una visión estratégica exige la definición de prioridades, de manera que estas prioridades sirvan de principio ordenador a los procesos de toma de decisiones sociales y a la elaboración y aplicación de las políticas públicas. A partir de estas prioridades, es preciso establecer las responsabilidades correspondientes, de manera que se distribuyan y asignen correctamente las tareas y los recursos, y que se pueda exigir el consecuente y necesario rendimiento de cuentas.

Uno de los retos tradicionales –y no por eso menos importante– es el que se refiere a la relación entre planificación y presupuesto. Hoy ha resurgido la necesidad de que la asignación presupuestaria se enmarque en una visión de conjunto y una estrategia de largo plazo que le de sentido y coherencia, ya que el presupuesto trasciende la mera formulación contable para constituirse en el “*punto de reunión de fuerzas de la sociedad*” y, en esa medida, es un instrumento típicamente político.

Pero el presupuesto debe ser, además, una adecuada herramienta de gobierno: debe producir resultados. En esta búsqueda de resultados son vitales tanto los instrumentos y procesos de evaluación como la capacidad de generar, a partir de ellos, sistemas de incentivos eficaces para promover la búsqueda de la eficiencia social en la asignación de los recursos públicos.

---

<sup>2</sup> El señor Garnier fue Ministro de Planificación Nacional y Política Económica del Gobierno de Costa Rica. También ha sido consultor del BID, FLACSO, PNUD y UNICEF.

Esta búsqueda de la eficiencia social se refiere no sólo a la asignación, sino a la utilización de los recursos públicos. Esta preocupación ha llevado a una nueva gestión pública que, junto a la ejecución directa de las políticas públicas por parte del Gobierno, considera hoy otras opciones para llevar a cabo esas políticas, en forma privada o descentralizada. Para esto, se requiere una adecuada coordinación estratégica, de manera que la asignación de los recursos públicos corresponda con las prioridades de gobierno y que los propios sistemas de gestión de estos recursos sean también conducentes al aumento de la productividad y a la eficiencia social de la gestión pública.

En síntesis, podemos decir que la función de coordinación estratégica debe ser entendida como una de las herramientas de la planificación que permita avanzar en la permanente construcción del balance necesario entre la eficiencia económica, la equidad social y la democracia política. Estos deben constituir los tres pilares de una adecuada gestión pública, y su balance debe permear toda la acción y visión del gobierno, lo que demanda un esfuerzo particular de coordinación política y capacidad de síntesis.

Para ello, los gobiernos requieren de un espacio de coordinación política al más alto nivel, de manera que la acción del gobierno trascienda el puro y simple activismo, y la definición de las políticas vaya mucho más allá de la mera especulación. Si bien la función de coordinación demanda una alta calificación técnica y un conjunto adecuado de herramientas de gestión, es una función con un contenido eminentemente político.

Con la búsqueda de una mayor capacidad de coordinación estratégica no se trata de 'despolitizar la política', sustituyéndola por algún tipo de decisión técnicamente óptima, sino que se trata más bien de 'hacer bien' la política. Frente al *get prices right* que caracterizó los años de estabilización y ajuste, las tareas del momento parecen demandar un esfuerzo igualmente significativo en esta otra dirección: *get politics right*.

#### **Síntesis de los comentarios y debates.**

El primer comentarista señaló que los cambios en el entorno externo de la economía global representan un proceso más profundo de lo que llamamos globalización y, en ese sentido, es importante detectar en qué sentido el nuevo paradigma económico afecta las actividades de planificación.

En Brasil, con 160 millones de habitantes, se puede mencionar el destacado caso del desarrollo de la tecnología de la información, que ha tenido un crecimiento extraordinario a partir de un proceso de privatización. En esta situación es prácticamente imposible intentar evitar la integración de la economía nacional en la economía global. Por otro lado, y esto es lo contradictorio, estratégicamente se sabe que una

integración va a traer una serie de problemas serios para la conducción de las políticas públicas en el país y una pérdida extraordinaria de poder nacional en la conducción de las mismas.

En la medida que esa integración es imposible de evitar, la planificación puede ser el instrumento a través del cual la misma se puede conducir procurando preservar, de la forma más eficiente posible, el carácter de justicia del nuevo sistema y la independencia nacional.

El desafío para las próximas décadas está en adaptar todo el instrumental de planificación que se ha reunido a lo largo de las últimas décadas, dentro de una gran red institucional diferente a la que conocemos hoy, capaz de enfrentar esta transición y que se acomode de la mejor manera posible, de la manera más correcta, a esta pérdida de independencia económica de los espacios nacionales y procure preservar un mínimo de espacio de decisión interna, con políticas públicas muy claras para soportar, en una transición que será muy larga, a esa parcela de sociedad que va a estar excluida del proceso.

El segundo comentarista destacó que de todos los temas que circundan la discusión sobre el rol del Estado, uno sobre el que quizás se reflexiona poco y que es importante tener presente, es el rol del Estado como articulador de una visión estratégica común de país, es decir, tener una visión de mediano y largo plazo, teniendo en cuenta que los mercados son grandes asignadores de recursos en el corto plazo pero, al igual que algunas personas, tienen sus miopías, y parte de ellas tienen que ver con el no mirar a mediano y largo plazo un proyecto de país.

Por otro lado, está también el rol articulador del Estado en cuanto a integrar a una nueva gama de actores en el trabajo de la construcción del bien común, a saber, a la sociedad civil organizada, al sector privado y finalmente a la ciudadanía propiamente tal.

Celebró el llamado a entregar con enfoque político la reflexión sobre estos temas, que a veces tiene un excesivo sesgo economicista o técnico. Señaló que hay un ámbito en la modernización del Estado, que es la modernización de la política y sus instituciones, que no siempre es adecuadamente considerada. Agregó que se haría necesario dar una connotación política a aquellas reformas más técnicas de la administración del Estado. Ello significa comprender lo que hay que medir para mejorar y en consecuencia focalizar mejor los recursos en los más pobres. Se trata también de ocupar las tecnologías de la información para hacer más transparente la gestión del Estado y en consecuencia volver a reivindicar la función pública.

Respecto del tema de la coordinación, destacó cuatro razones nuevas que justifican la revalorización y el reposicionamiento del tema en la agenda pública de la modernización del Estado.

La primera, los nuevos temas de la agenda pública. Hay dos falacias en relación a estos temas, una es que el Estado y los políticos van a poder

resolver los problemas de la agenda pública moderna sin el concurso de la ciudadanía y de otros actores. La otra falacia es que estos problemas pueden ser abordados por una institución. Si se revisa la lista de los temas de familia, seguridad ciudadana, medio ambiente, calidad de vida, ordenamiento territorial, no hay uno solo de estos temas que no suponga la intervención de varias instituciones públicas, sino además supone la intervención de varios actores de la sociedad, con lo cual la coordinación es inherente a una acción eficaz para abordar temas nuevos de la agenda pública.

Segundo, el hecho que el Estado sea más pequeño, particularmente a nivel instituciones o funcionarios, pero no necesariamente en gastos, significa, entre otras cosas, que el Estado empieza a actuar con otros actores; ya no sólo es la entidad pública que realiza funciones públicas, es también la entidad privada, la no gubernamental, la sociedad civil. En consecuencia, que el Estado sea más pequeño no significa que las funciones de éste sean más pequeñas, sino que debe llevar a cabo e impulsar estas funciones con la colaboración y coparticipación de otros actores, con lo cual esto agrega no sólo la necesidad de la coordinación, sino de un tipo de coordinación que no conocimos en el pasado y es esto lo que hace particularmente relevante la idea de la coordinación estratégica entre distintos actores.

Tercero, la mayor o menor medida de descentralización del Estado implica una necesidad de coordinación. No es lo mismo la coordinación en un país altamente centralizado, que otro en que el poder está vastamente distribuido en organismos nacionales, regionales, provinciales, locales y a su vez en otros actores. Esto supone obviamente demandas sobre la coordinación.

Cuarto, el conjunto de tareas de modernización de la gestión pública, la simplificación de los trámites, la orientación del usuario, el uso de tecnología de la información, la transparencia pública, son todos temas con identidad propia en la agenda de la modernización del Estado en este fin de siglo, los que también presionan por mayores y novedosos esfuerzos de coordinación. No hay simplificación de trámites posible dentro del Estado sin repensar una nueva forma de relación entre las instituciones; no hay un Estado transparente si no repensamos las interrelaciones que, por cierto, van a existir en el futuro. No hay un Estado que sirva bien al usuario si no es capaz de hacerse transparente en cuanto a sus distintas instituciones y coordinarse internamente y no externamente, y evite, como ocurre en la práctica, que los ciudadanos vayan de una oficina a otra para resolver sus problemas.

Quien maneja el dinero tiene el poder para coordinar. Su contrapeso es el poder político, si y solo si este poder político está claramente identificado y tiene claramente establecidas las atribuciones para poder actuar en el ámbito de la coordinación.

Por otro lado, hay temas que por su naturaleza, aún cuando no estén manejados por el poder financiero dentro del Estado, el poder fiscal, o por el poder político, en la medida que tengan el necesario *expertise* técnico pueden también erguirse como poderes en la coordinación. En otras palabras, no hay ni una posibilidad remota de coordinar algo en el sector público y en el Estado, si no se tiene uno de los elementos mencionados: un poder político cercano al Presidente y con una gran atribución al respecto o el *expertise* técnico claramente identificado.

El tercer comentarista se refirió al tema del mayor o menor gasto. Destacó que sin ninguna duda estamos en un proceso donde tenemos menos Estado y no más Estado. En la posguerra cuando el Estado era todo, la planificación se justificaba por sí sola, en estos casos había que planificar si o si.

Ese no es el Estado que se tiene ahora, ya que éste se está replegando a condiciones básicas, dejando un espacio para que una gran cantidad de actividades sean desarrolladas por el sector privado. En ese contexto, si se usa un poco la teoría moderna de los contratos y los costos de transacción, lo que se ve es que básicamente la economía estaba organizada en una suerte de contratos internos y centralizados, donde, haya o no haya plan, haya o no haya evaluación, se tenía una gran asignación de recursos en una gran organización, que no es mercado sino organización donde funcionan planificaciones. Se cambia ese tipo de contratos internos, que eran poco transparentes y obviamente poco democráticos en algunos aspectos, por una serie de "contratos" de descentralización de actividades. La regulación que viene a suplantar a la empresa pública es esencialmente un contrato regulatorio y la esencia de esos contratos regulatorios exige otro tipo de actividad del Estado y otra evaluación. Se refirió también al tema de los gastos sociales y de los servicios públicos y las empresas privatizadas reguladas, como los ámbitos más importantes en términos de planificación estratégica. Señaló que una gran cantidad de actividades del Estado, que de alguna manera tienen que ver con el principio de planificación y coordinación que no necesariamente pasan por el presupuesto, y esto implica la generación de tensión entre las actividades, regulatorias o cuasi regulatorias, que el Estado está haciendo en entidades paraestatales, si así pueden llamarse. En estas actividades que no pasan por el presupuesto, su evaluación, ya sea en el día a día o estratégica, no puede atarse con la evaluación presupuestaria. Esto porque esencialmente no se tiene asignación de presupuesto para esas actividades, o sea, se tiene un ente muy pequeño que controla todo un sector, como por ejemplo el sector eléctrico, que es una entidad gigantesca. Si eventualmente se hace una evaluación atada al presupuesto para ese sector, la demanda por evaluación no es igual que aquella de un programa de educación o de salud. Por este motivo, hay que pensar muy detenidamente cuál será el ámbito de la planificación y eventualmente el tipo de ella, ya sea cotidiana o estratégica.

Compartió la idea sobre el principio de unificación del presupuesto y la forma en la cual las evaluaciones tienen que proceder sobre la base de un criterio de presupuesto unificado, esencialmente porque existe un costo de oportunidad de recaudar fondos para el sector público, y porque la asignación de fondos de todas las actividades que van a tener como contraparte una evaluación de los “beneficios”, sea cuales fueran, de los programas de gasto del sector público, tienen que cotejarse y hacerse parejos para todo el sector.

Un participante destacó que la conclusión más clara es que se avala la idea de que un mercado fuerte necesita un Estado fuerte, pero esto no quiere decir un Estado más grande. Un Estado fuerte con un papel diferente que el que ha tenido hasta ahora, pero mucho más importante y mucho más difícil. El documento hace un aporte importante en el sentido de rescatar el papel de la política, y tiene la virtud de mostrar que la coordinación no es posible si no está apoyada en una visión de largo plazo, colectiva, en una dimensión de lo público. Parece que allí está el gran problema de la coordinación, que no tenemos una visión colectiva, no tenemos una dimensión pública actuante que trascienda el corto plazo, el interés particular, el privilegio del grupo, el interés del *rent seeker*, ahí está el gran reto.

La tarea política se define como el reto de la vida democrática. Ahí empieza la convergencia entre lo económico, lo político y lo social. Entonces la coordinación se entiende como una articulación de lógicas, no es una articulación de métodos o de leyes, como normalmente se suele entender la coordinación, sino de lógica e intereses.

Un objetivo absolutamente necesario de la nueva planificación es acabar con la discusión entre modelos, hasta ahora bastante desgastadora e inútil, que si público o privado, intervención o mercado. La coordinación debe tener como objetivo poner las bases para que funcione cualquier modelo.

Seguidamente se refirió al tema de la información. Este ha generado nuevos derechos, pretensiones y aspiraciones que hay que tomar como tales porque ayuda a la articulación y justifica el tema de que no se trata de articular métodos, sino de articular intereses. Es el derecho a participar de las ventajas de un mundo global; el derecho a tomar decisiones o participar en ellas bien informado; el derecho a ser autónomo regionalmente, que se unen para ayudar al tema de la coordinación de lo político, lo económico y lo social, que parece que se ha visto como muy difícil. Ayuda también el percibir como un factor de eficiencia la política social y la creación de una democracia.

## V. FUNCIÓN DE PENSAMIENTO DE LARGO PLAZO: ACCIÓN Y REDIMENSIONAMIENTO INSTITUCIONAL

Se presenta a continuación una síntesis del documento preparado por el señor Javier Medina Vásquez,<sup>3</sup> seguido de una síntesis de los comentarios y debates.

La ponencia se propuso mostrar el aporte que podría hacer el pensamiento de largo plazo (la previsión) al proceso decisorio en América Latina.

En primer lugar, se argumentó acerca de la necesidad de pensamiento a largo plazo para enfrentar los desafíos que plantea el entorno latinoamericano. Entre otras, debido a que América Latina se caracteriza por ser un continente con mirada cortoplacista (más bien microplacista) y por la pérdida progresiva de su libertad y capacidad de maniobra para construir su propio futuro. En la región, se ha hecho evidente el triunfo de un pragmatismo eficaz para administrar los equilibrios macroeconómicos en el corto plazo, pero incapaz de generar proyectos de futuro colectivos. Predomina lo urgente sobre lo importante.

Correlativamente, se caracterizaron las ofertas de servicios sobre previsión que provee el entorno mundial. En este escenario resulta evidente que la previsión actual estaría llegando a su "mayoría de edad" y que, tanto a nivel mundial como latinoamericano, existen procesos y semillas de cambio (por ejemplo en Francia) que podrían servir para una "fertilización cruzada" con las ciencias sociales, económicas y administrativas, a fin de mejorar la oferta de servicios de previsión y producir reflexiones más serias y estructuradas.

En segundo lugar, se analizó el panorama actual de la previsión en América Latina. Se planteó que en la etapa de transición (últimas dos décadas), ha habido un cuestionamiento de los conceptos de desarrollo y planeación, de la ausencia de visiones compartidas, de un "modelo ideal de sociedad desarrollada", y de la dispersión temática y metodológica. Se ha comenzado a aceptar la planificación como un "proceso social". Asimismo, se ha tratado de cerrar la brecha entre teoría y práctica.

En el ámbito de los aportes, se argumentó que sólo se hacen proyectos aislados. Con relación a las restricciones, se planteó la rapidez y magnitud

---

<sup>3</sup> Profesor de la Universidad del Valle (Colombia), en Perspectiva y estrategia y gestión del desarrollo regional.

de los cambios sociales, la carencia de un sentido de lo público, la desconexión con los procesos de toma de decisiones, y los patrones mentales, junto con la cultura organizacional de los países de América Latina. Consecuentemente, las alternativas de mejoramiento deberían considerar una mayor atención a los factores culturales y psicosociales, la capacidad de quienes participan en los procesos de toma de decisiones, la ética profesional y, muy especialmente, la infraestructura de aprendizaje.

Finalmente, el expositor se centró en las perspectivas del pensamiento a largo plazo para el siglo XXI, expresando la necesidad de reconocer que la previsión está cambiando, que se requiere gestión del conocimiento, que en toda esta lógica hay niveles de acción y múltiples alternativas y, finalmente, que todas estas cuestiones son más que "jardinería institucional".

En síntesis, la ponencia de Javier Medina destacó el rol del aprendizaje social en los procesos de construcción de escenarios futuros, primando en éstos las funciones de anticipación, apropiación, acción y aprendizaje, en lo que el expositor denominó "procesos de ciclo completo".

#### **Síntesis de los comentarios y debates.**

El primer comentarista manifestó que, antes de hablar de pensamiento a largo plazo, existen una serie de cuestiones que habría que considerar previamente. Por ejemplo, lo que la ciudadanía quiere no está en armonía con lo que las élites políticas están pensando acerca del futuro y ambas tampoco guardan relación con aquellas aspiraciones vinculadas a grupos que no actúan institucional o legalmente, y que gozan de importantes cuotas de poder. La situación se hace más compleja aún cuando se atiende a los obstáculos institucionales que el pensamiento a largo plazo encuentra, producto de sistemas políticos mal diseñados, corruptos y con prácticas políticas "efectistas". El proceso es gradual. Hizo referencia a tres enfoques: el de los tecnócratas, de los políticos y las reformas futuras.

El segundo comentarista criticó la posición del autor de salir del pensamiento económico y ver al estratégico como algo neutral. La verdad es que no lo sería, ya que necesariamente existe una idea fuerza detrás (por ejemplo, capitalismo y comunismo no son neutrales). Siempre hay pensamiento de largo plazo, así los políticos están pensando en la próxima elección y los estadistas en la próxima generación.

El tercer comentarista resaltó que los seres humanos tienden a planear el futuro naturalmente y de una manera no formalizada. En cada una de estas instituciones (familia, sindicatos, empresa) se tiene una cierta visión compartida, pero lo que ocurre es que hoy se han visto modificadas las premisas. Lo futuro hoy se encuentra medido por los cambios tecnológicos que afectan a todas las instituciones. En el pasado se suponía que el Estado tenía la función de compatibilizar la visión de futuro de los

distintos actores antes mencionados, cuyos intereses se agrupaban en torno a partidos políticos. Hoy esta función se ha puesto en las manos del mercado y a partir de este marco se podrían discutir dos ideas centrales:

- Relectura de los clásicos: el Manifiesto Comunista es una visión de futuro, que de alguna forma contribuye a modificarlo.
- Intentar aprender de las experiencias relevantes.

Ahora bien, para seleccionar qué es relevante es preciso tener criterios que responden a determinados valores. En América Latina hay un conflicto de valores entre el individualismo y la solidaridad, pues se piensa en una situación de suma cero, en donde los avances en términos de una mayor igualdad limitarían el desarrollo de la individualidad. En este contexto resulta interesante reflexionar sobre el futuro, asumiendo para ello valores y conflictos.

Un comentarista mediante la metáfora del bosque tupido (guía en tierra y aire) se preguntó: ¿Qué camino seguir? La ruta trazada aéreamente, pero con las observaciones de tierra. Esta metáfora sirve para ejemplificar la relación entre corto y largo plazo y ejemplificar la planificación estratégica.

Otro participante expresó que la palabra ciencia-ficción aparece muy relacionada con los trabajos de largo plazo. Para esta realidad sería más acertada la utilización de las herramientas de mediano plazo.

La lógica del mercado funciona con acciones correctivas. Para enfrentar futuros escenarios hay acuerdos políticos. Así, la perspectiva es a nivel de: la macroeconomía (se presentan planes con una perspectiva de cuatro años), la ciencia y la tecnología (proceso sistemático de desarrollo de innovación), de convergencia regional, entendida como política de cohesión social de la Unión Europea y, por último, proyecciones demográficas (propuesta de largo plazo).

Otro participante enfatizó que existen dos maneras de pensar la estructura de la sociedad:

En términos de igualdad de oportunidades iniciales (premisas de David Hume, Friedrich Von Hayek y Karl Popper), y en términos de igualdad de resultados. Habría que discutir cuál de estas dos situaciones debe privilegiarse. Entendemos que ha triunfado la posición de la igualdad de oportunidades.

Se mencionó por ejemplo, que en el caso colombiano los mercados no producen por sí solos pensamiento a largo plazo y cuando se carece de una perspectiva de lo público, el escenario posible es el aquí y el ahora. Los modelos también requieren de una visión de largo plazo que regule los problemas del medio ambiente o la concentración metropolitana.

También se hizo mención a que no es difícil ponerse de acuerdo en relación con ciertos consensos básicos sobre la igualdad de oportunidades. En América Latina no faltan ideas, pero existen

importantes obstáculos institucionales, democráticos y fuerzas que actúan fuera de la legalidad. Lo que existe hoy está mal, por lo tanto deben crearse nuevas ideas.

Según un participante, no es posible plantear que frente a la disyuntiva entre igualdad de oportunidades iniciales y de resultados, debe darse prioridad a la primera, ya que sin igualdad de resultados no es posible acceder a una verdadera igualdad de oportunidades iniciales. Por ejemplo, en Brasil no sirve dar educación gratuita si esos niños crecen en hogares sumamente pobres, pues de todas maneras tendrán que salir a trabajar para sobrevivir. Y la pobreza de esos hogares es producto de una situación previa de desigualdad de resultados; en consecuencia, igualdad de oportunidades iniciales y de resultados no pueden separarse.

Se debatió que la igualdad de resultados no existe. Nadie puede predecir el futuro. Lo que sí es posible es actuar hoy, en dirección de tratar de garantizar oportunidades iguales para todos (educación, salud, etc.) y los resultados, que serán siempre distintos, seguro serán mejores.

De igual manera, se comentó que en América Latina sólo puede pensarse en largo plazo en el contexto de un poder político fuerte. Hay que precisar entre la acción de un gobierno fuerte, como el caso de la URSS, de otro con fortalezas, que se traduce en la construcción de un poder político legítimo y democrático.

No es lo mismo planear, anticipar y coordinar en condiciones de incertidumbre y cambio de época. En lo discutido habría una disociación entre el pensamiento y la acción. Es mejor estar vagamente en lo correcto que exactamente equivocado, por lo tanto vale mucho más una idea sugerente que un modelo exacto.

Como comentario final, el autor del documento precisó que es claro que la proyección para el siglo XXI estará marcada por el cambio continuo. Se trata de recuperar la libertad y la igualdad a través de marcos institucionales adecuados. Lo que se requiere es el desarrollo de visiones que fomenten la construcción en la medida que se trata de lo deseable y realizable y no de utopías.

## VI. SESIÓN DE CLAUSURA

**Síntesis del discurso de clausura del señor José Antonio Ocampo, Secretario Ejecutivo de la CEPAL y Director del ILPES.**

En su presentación final, el señor Ocampo agradeció a los participantes, a los autores de los trabajos y a los comentaristas sus valiosas contribuciones. Señaló que ha sido muy interesante enfocar las funciones de planificación en vez de las instituciones. Agregó que para el desarrollo de la prospectiva, coordinación y evaluación, este encuentro ha hecho explícitos varios enfoques e interrogantes.

Destacó la necesidad de desarrollar en mejor forma los discursos sobre “utopías”, pues éstas pueden ser más importantes que los ejercicios cuantitativos. Resaltó el concepto de aprendizaje como factor importante de la planificación. Hizo hincapié en el nuevo concepto de “densidad institucional” como la cantidad de instituciones que permite relevos políticos, como también la realización de actividades y la continuidad democrática, y enfatizó la trascendencia de los “procesos de ciclo completo” (anticipación–apropiación–acción–aprendizaje).

Finalmente, hizo mención al importante papel del ILPES como punto de encuentro para abordar temáticas prioritarias para la región e iniciar la discusión sobre el reposicionamiento de la planificación en un contexto diferente.



NACIONES  
UNIDAS

## SEMINARIO ALTO NIVEL

FUNCIONES BÁSICAS DE LA PLANIFICACIÓN

Santiago de Chile, 7 y 8 de Octubre de 1999

CRP  
E  
ILPES  
A  
L

### AGENDA

Horario	JUEVES 7 DE OCTUBRE
09:00 - 10:00	Registro de Participantes
10:00 - 10:50	<b>SESIÓN INAUGURAL</b> – José Antonio OCAMPO, Secretario Ejecutivo de la CEPAL y Director del ILPES – Germán QUINTANA PEÑA, Ministro de Planificación y Cooperación de Chile
10:50 - 11:00	<i>Metodología del Trabajo</i> – Edgar ORTEGON, Coordinador del Seminario
11:30 - 13:30	<b>TEMA 1</b> <b>FUNCIÓN DE EVALUACIÓN DE PLANES, PROGRAMAS, ESTRATEGIAS Y PROYECTOS</b> <i>Expositor:</i> Eduardo WIESNER <i>Comentaristas:</i> 1) Rosita CAMHI 3) Alfredo JALILIE 2) Eliecer FEINZAIG 4) Mario MARCEL  <b>DEBATE TEMA 1</b> 1) Luiz Carlos MENDONÇA DE BARROS 4) Orlando OCHOA 2) Leonardo GARNIER 5) Alfonso SALINAS 3) César VALLEJO 6) José Antonio OCAMPO
15:30 - 16:30	<b>TEMA 2</b> <b>FUNCIÓN DE COORDINACIÓN DE PLANES Y POLÍTICAS</b> <i>Expositor:</i> Leonardo GARNIER <i>Comentaristas:</i> 1) Luiz Carlos MENDONÇA DE BARROS 2) Claudio ORREGO 3) Fernando NAVAJAS
17:00 - 18:30	<b>DEBATE TEMA 2</b> 1) César VALLEJO 5) Luiz Carlos MENDONÇA DE BARROS 2) Orlando OCHOA 6) Eduardo WIESNER 3) Alfonso SALINAS 7) Claudio ORREGO 4) José Antonio OCAMPO 8) Fernando NAVAJAS 9) Paul SINGER



## SEMINARIO ALTO NIVEL

FUNCIONES BÁSICAS DE LA PLANIFICACIÓN

Santiago de Chile, 7 y 8 de Octubre de 1999

CRP  
E  
ILPES  
A  
L

### AGENDA

Horario	VIERNES 8 DE OCTUBRE
09:30 - 11:00	<p><b>TEMA 3</b> FUNCIÓN DE PENSAMIENTO DE LARGO PLAZO: ACCIÓN Y REDIMENSIONAMIENTO INSTITUCIONAL</p> <p><i>Expositor:</i> Javier MEDINA VASQUEZ</p> <p><i>Comentaristas:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Manuel CAMACHO</li><li>2) Orlando OCHOA</li><li>3) Paul SINGER</li><li>4) Alfonso SALINAS</li><li>5) Juan VARELA</li></ol>
11:30 - 12:30	<p><b>DEBATE TEMA 3</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Eduardo WIESNER</li><li>2) César VALLEJO</li><li>3) Manuel CAMACHO</li><li>4) Paul SINGER</li><li>5) Alfredo JALILIE</li><li>6) Leonardo GARNIER</li><li>7) Javier MEDINA</li></ol>
13:00	<p><b>SESIÓN CLAUSURA</b></p> <p>José Antonio OCAMPO, Secretario Ejecutivo de la CEPAL y Director del ILPES</p>

# SEMINARIO DE ALTO NIVEL SOBRE FUNCIONES BÁSICAS DE LA PLANIFICACIÓN

Santiago de Chile, 7 y 8 de octubre de 1999

## LISTA DE PARTICIPANTES

### ARGENTINA

Fernando NAVAJAS

Economista Jefe

Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericana (FIEL)

Avenida Córdoba 637 - Piso 4

1054 Buenos Aires

Teléfono: (54-11) 4314-1990  
Facsimil: (54-11) 4314-8648  
e-mail: [navajas@fiel.org.ar](mailto:navajas@fiel.org.ar)

### BRASIL

Luiz Carlos MENDONÇA DE BARROS

Alameda Jauaperi, 176 - 5º andar - Moema

04523-010 - Sao Paulo

Teléfono: (55-11) 5052-0997 - 5052-1772  
Facsimil: (55-11) 5052-0997 - 5052-1772  
e-mail: [pousoalegre@originet.com.br](mailto:pousoalegre@originet.com.br)

Paul Israel SINGER

Profesor Titular Departamento de Economía da FEA

Faculdade de Economía, Administração e Contabilidade da USP

Av. Professor Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitaria

São Paulo

Teléfono: (55-11) 818-6062  
Facsimil: (55-11) 818-6073  
e-mail: [singerpi@usp.br](mailto:singerpi@usp.br)

### COLOMBIA

Eduardo WIESNER

Economista - Consultor

Wiesner & Asociados

Carrera 9 No. 80-15 Oficina 602

Santafé de Bogotá

Teléfono: (57-1) 312-9541 y 42  
Facsimil: (57-1) 211-4919  
e-mail: [ewiesner@colomsat.net.co](mailto:ewiesner@colomsat.net.co)

César VALLEJO

Director CRECE

Edificio Seguros Atlas, Piso 20

Manizales, Caldas

Teléfono: (57-68) 748891 /93/97  
Facsimil: (57-68) 748891  
e-mail: [crece@andi.org.co](mailto:crece@andi.org.co)

**Lista de participantes** (continuación 2)

Javier Eduardo MEDINA VASQUEZ  
Profesor Asociado  
Facultad de Ciencias de la Administración  
Universidad del Valle  
AA 25360  
Cali

Teléfono: (57-2) 554-2460  
Facsimil: (5702) 554 2470  
e-mail: [jemedina@ats.it](mailto:jemedina@ats.it)

**COSTA RICA**

Eliecer FEINZAIG MINTZ  
Asesor Presidencial  
Consejo de Asesores Presidenciales y MIDEPLAN  
Apartado 520-2010, Zapote  
San José

Teléfono: (506) 234-2310 y 253-5060  
Facsimil: (506) 234-2363  
e-mail: [efeinzai@gobnet.go.cr](mailto:efeinzai@gobnet.go.cr)

Leonardo GARNIER  
Consultor  
AP 283 2010  
San José

Teléfono: (506) 283-8359  
Facsimil: (506) 283-8359  
e-mail: [lgarnier@sol.racsa.co.cr](mailto:lgarnier@sol.racsa.co.cr)

**CHILE**

Germán Pablo QUINTANA PEÑA  
Ministro de Planificación y Cooperación  
Ahumada 48 - Piso 10  
Santiago

Teléfono: (56-2) 675-1710  
Facsimil: (56-2) 672-1879  
e-mail: [gquintana@mideplan.cl](mailto:gquintana@mideplan.cl)

Mario MARCEL CULLELL  
Director Ejecutivo por Chile  
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)  
1300 New York Avenue, NW  
Washington, DC 20577

Teléfono: (1-202) 623-1015  
Facsimil: (1-202) 6233574  
e-mail: [mariomar@iadb.org](mailto:mariomar@iadb.org)

Claudio ORREGO LARRAIN  
Secretario Ejecutivo Comité de Modernización de la Gestión Pública  
Ministerio Secretaría General de la Presidencia  
Moneda 1160 - Piso 3  
Santiago

Teléfono: (56-2) 694-5808  
Facsimil: (56-2) 695-7343  
e-mail: [corrego@minsepres.cl](mailto:corrego@minsepres.cl)

**Lista de participantes** (continuación 3)

Rosita CAMHI  
Directora Programa Social  
Instituto Libertad y Desarrollo  
San Crescente 551  
Las Condes - Santiago

Teléfono: (56-2) 234-1894  
Facsimil: (56-2) 234-1893  
e-mail: **rcamhi@lyd.com**

Robinson PEREZ  
Asesor del Ministro  
MIDEPLAN  
Ahumada 48, piso 10  
Santiago

Teléfono: (56-2) 675 1725  
Facsimil: (56-2) 672-1879  
e-mail: **rperez@mideplan.cl**

María Teresa HAMUY  
Jefe, Unidad de Evaluación de Programas  
Dirección de Presupuestos  
Ministerio de Planificación y Coordinación – MIDEPLAN  
Ahumada 48  
Santiago

Arturo SAEZ CHATTERTON  
Jefe, Estudios SERPLAC Metropolitana  
Ministerio de Planificación y Coordinación -MIDEPLAN  
Teatinos 370, piso 3, Santiago

Teléfono: (56-2) 250 9301  
Facsimil: (56-2) 250 9310  
e-mail: **asaez@mideplan.cl**

Zunilda Marisol GONZÁLEZ REYES  
Evaluadora de Programas Sociales de la Política Social, Socióloga;  
Profesional del Departamento de Evaluación Social  
Ministerio de Planificación y Coordinación – MIDEPLAN  
Ahumada 48, piso 5, Santiago

Teléfono: (56-2) 675-1558  
Facsimil: (56-2) 672-9027  
e-mail: **zgonzalez@mideplan.cl**

Patricia Carolina JARA MALES  
Profesional del Departamento de Evaluación, Div. Social  
Ministerio de Planificación y Coordinación – MIDEPLAN  
Ahumada 48, piso 5  
Santiago

Teléfono: (56-2) 675-1400/675-1557  
Facsimil: (56-2) 672 9027  
e-mail: **pjara@mideplan.cl**

**Lista de participantes** (continuación 4)

Alvaro ESPINOZA NAVARRETE

Consultor

Ministerio de Planificación y Coordinación – MIDEPLAN

Ahumada 48, piso 5, of. 507

Santiago

Teléfono: (56-2) 675-1556

Facsimil:

e-mail: **aespinoza@mideplan.cl**

Andrea PERONI

Profesional, Area de Evaluación

Ministerio de Planificación y Coordinación – MIDEPLAN

Ahumada 48

Santiago

Teléfono: (56-2) 675 1556

Facsimil:

e-mail: **aperoni@mideplan.cl**

Esteban SOMS

Director de Proyectos de Desarrollo

Regional, Comunal y Urbano

CIMA Consultores

Puyehue 1324, Providencia

Santiago

Teléfono: (56-2) 206 6479 y 274 6812

Facsimil: (56-2) 206 6479

e-mail: **esoms@vtr.net**

**ESPAÑA**

Juan VARELA DONOSO

Subdirector General de Análisis y Programación Económica

Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos

Ministerio de Economía y Hacienda

Paseo de la Castellana 162

28046 Madrid

Teléfono: (34-91) 583-5450 – 583-5438

Facsimil: (34-91) 583-7317

e-mail: **jvarela@igae.meh.es**

**MÉXICO**

Manuel CAMACHO SOLIS

Presidente del Partido de Centro Democrático

Amores N° 923 - Colonia Valle

03100 México, DF

Teléfono: (52-5) 5575-3100 y 5575-3101

Facsimil: (52-5) 5575-3100 (pedir tono)

e-mail: **pcd@internet.com.mx**

**Lista de participantes** (conclusión 5)

Alfonso SALINAS RUIZ  
Asesor  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público  
Insurgentes Sur 826, Piso 12  
Colonia del Valle  
03100 México, DF

Teléfono: (52-5) 5228-1904 al 07  
Facsímil: (52-5) 5536-3270  
e-mail: **asalinas@shcp.gob.mx**

**PERÚ**

Alfredo JALILIE AWAPALA  
Vice-Ministro de Hacienda  
Ministerio de Economía y Hacienda  
Lampa-Junín 340  
Lima

Teléfono: (51-1) 428-3566  
Facsímil: (51-1) 426-6063  
e-mail: **ajallie@mef.gob.pe**

**VENEZUELA**

Orlando OCHOA PACHECO  
Economista Consultor  
Consultores Económicos Ochoa y Asociados  
Centro Financiero Latino, piso 9, of. 11  
Apartado 17526  
Caracas 1015-A

Teléfono: (58-2) 283-9363 Celular:(58-14) 931-1882  
Facsímil: 58-2-2866852  
e-mail: **ochoap@etheron.net**

## COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL)

Avda, Dag Hammarskjold s/n  
Vitacura  
Santiago de Chile

Teléfono: (56-2) 2102000  
Facsimil: (56-2) 2080252 - 2081946  
e-mail: [ialvear@eclac.cl](mailto:ialvear@eclac.cl)

José Antonio OCAMPO	Secretario Ejecutivo y Director del ILPES
Ernesto OTTONE	Secretario de la Comisión
Miriam KRAWCZYK	Directora, División de Planificación de Programas y Operaciones
Rolando FRANCO	Director, División de Desarrollo Social
Alicia BÁRCENA	Directora, Medio Ambiente y Asentamientos Humanos
Ricardo FFRENCH-DAVIS	Asesor Regional Principal de la Secretaría Ejecutiva
Juan Carlos RAMÍREZ	Asesor Regional del Secretario Ejecutivo
Gabriel AGHÓN	División de Desarrollo Económico
Rudolf BUITELAAR	División de Desarrollo Productivo y Empresarial
Mauricio DAVID	Comercio Internacional
Armando DI FILIPPO	Experto
Juan Carlos GONZÁLEZ	Centro Latinoamericano de Demografía
Roberto GUIMARÃES	División de Medio Ambiente y Desarrollo
Jorge HERNANDEZ	Consultor
Klaus HEYNIG	División de Desarrollo Social
Kunio KUSHIRO	División de Operaciones
Juan Carlos LERDA	División de Desarrollo Económico
Ana SOJO	División de Desarrollo Social
Dietrich VON GRAEVENITZ	Jefe, Unidad de Gerencia de Proyectos

**INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE  
DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA  
Y SOCIAL (ILPES)**

Avda. Dag Hammarskjold s/n  
Vitacura  
Santiago de Chile

Teléfono: (56-2) 2102000  
Facsimil: (56-2) 2066104

Edgar ORTEGON	Coordinador del ILPES y Enlace con la Secretaría Ejecutiva de la CEPAL ( <a href="mailto:eortegon@eclac.cl">eortegon@eclac.cl</a> )
Juan MARTIN	Director de Programación del Sector Público ( <a href="mailto:jmartin@eclac.cl">jmartin@eclac.cl</a> )
Iván SILVA	Director de Desarrollo y Gestión Local ( <a href="mailto:isilva@eclac.cl">isilva@eclac.cl</a> )
Jorge ISRAEL	Asesor de la Dirección ( <a href="mailto:jisrael@eclac.cl">jisrael@eclac.cl</a> )
Luis LIRA	Dirección de Políticas y Planificación Regionales ( <a href="mailto:llira@eclac.cl">llira@eclac.cl</a> )
Eduardo ALDUNATE	Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones
Paul DEKOCK	Oficial de Asuntos Económicos
Iván FINOT	Dirección de Desarrollo y Gestión Local
Ricardo MARTNER	Dirección de Programación del Sector Público
Alejandra NASER	Asistente de Computación e Informática
Juan Francisco PACHECO	Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones
Roberto SALAZAR	Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones
Juan Miguel YARMUCH	Dirección de Desarrollo y Gestión Local





