

466.0
F
E
S

gestión pública

**Sistemas Nacionales de Inversión
Pública**

Jessica Cuadros

Juan Francisco Pacheco

(Documento borrador, se ruega no citar ni reproducir)



CEPAL

**Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación
Económica y Social (ILPES)**

Santiago de Chile, noviembre de 2010



Índice

Introducción	5
I. Falencias del Modelo	7
II. Bondades y Logros	9
III. Desafíos	15
IV Conclusión.....	17



Introducción

El surgimiento de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina fue de la mano con el desarrollo de los sistemas u organismos de planificación en la región, si bien estos últimos surgen tempranamente en la primera mitad del siglo pasado. Hacia fines del siglo pasado, en el marco de la planificación, surge la necesidad de regular y mejorar las actuaciones del Estado en este orden, entonces aparecen en escena los sistemas nacionales de inversión pública.

Es así como en los años 70s: Chile, Argentina y Colombia son los primeros países de la región en iniciar sus esfuerzos, a través de la creación de sus sistemas nacionales de inversión pública, en una primera etapa con énfasis hacia los proyectos y/o con responsabilidades en los presupuestos de inversión. El surgimiento y los énfasis con que fueron creados resultaron ser muy heterogéneos, en estos tres países mencionados se dieron casos que eran complementarios a los sistemas de planificación y en otros más bien enfatizando un cambio de la visión de las funciones del Estado.

En los años 80s otro grupo de países pioneros en esta materia, posicionan el tema de la importancia de la planificación, a través de la implementación de los bancos de proyectos, los cuales fueron básicamente concebidos como sistemas de información. Estos esfuerzos se enmarcan principalmente en una perspectiva de mejorar la asignación, eficiencia y calidad en el uso de los recursos públicos, por una parte en inversión (es el caso de Bolivia, Costa Rica, Honduras, México y Panamá) y por la otra en reestructuración de la administración financiera del Estado (República Dominicana).

Desde principios de los años noventa, el consenso de Washington que obliga a una buena parte de los países a asumir políticas económicas derivadas de los acuerdos con los organismos multilaterales, se produce un decaimiento en la importancia relativa de los sistemas de planificación, vis a vis de la fuerza que alcanzan los ministerios de hacienda y economía, es decir, el rol economicista que significa reestablecer los equilibrios macroeconómicos conlleva una declinación de los sistemas nacionales de inversión pública explicado básicamente por el origen de estos, íntimamente ligado a los esfuerzos de llevar adelante la planificación como instrumento de política pública.

El comienzo de la década del 2000 anuncia cambios para los países de América Latina y El Caribe, en estos aspectos, cambios que sugieren la importancia de reflexionar más respecto del rol de la planificación. La necesidad de reflexionar no escapa tampoco a la planificación estratégica del quehacer de los organismos multilaterales, los que, a raíz de las nuevas demandas surgidas en la región, desarrollan una serie de actividades que van permitiendo establecer algunos puntos en común o consensos respecto del estado de situación de los sistemas de inversión pública.

Para la época, los sistemas nacionales de inversión pública identifican algunos problemas de distinto orden, algunos referidos al modelo predominante hasta ese momento en la región y otros a elementos emergentes, que empiezan a formar parte de las políticas públicas que el Estado debe enfrentar, es decir, temas como medio ambiente, gobernabilidad, accountability, transparencia pública y fortalecimiento institucional entre otros.

A continuación se hace una breve reseña del “antiguo modelo” donde se establecen algunas falencias y bondades,

I. Falencias del modelo

No hay visión ni planificación estratégica. Al contrario de los sistemas de planificación, los sistemas de inversión pública van perdiendo la visión de largo plazo propia de los esquemas anteriores, se concentran en los temas normativos y en el análisis microeconómico.

Atomización del análisis. El modelo concentra sus esfuerzos en una forma de análisis, proyecto a proyecto, sin tener en cuenta sinergias y/o la posible contribución de los proyectos a las políticas y al modelo de desarrollo, pese a que algunos sistemas fijaban expresamente, como condicionante para la aprobación de los proyectos, la contribución a las políticas definidas por el gobierno.

En camino contrario con la descentralización. Se fortalecieron como modelo centrado en algunas instituciones que tenían funciones casi exclusivas, lo cual significó ir centralizando todo el proceso de formulación y de asignación de recursos como únicas partes constituyentes del sistema, dejando en la práctica otros organismos fuera del sistema. Esto a su vez implicaba una mayor concentración en lo referido a la toma de decisiones.

Se pierde la visión inter-sectorial. Si en las etapas de los sistemas de planificación, la visión intersectorial era importante, el análisis proyecto a proyecto implicó perder de vista la inter-sectorialidad, lo importante era demostrar que los proyectos eran eficientes y rentables, por lo menos a nivel de estudios de preinversión.

No hay articulación con el sector privado ni con la comunidad. Estos dos elementos, aunque se tratan conjuntamente, son en sí distintos, el primero obedece a la lógica de cambio de un estado productor a un estado proveedor de bienes y servicios lo que implica la incorporación del sector privado como elemento clave en ampliar las capacidades de financiamiento aportando mayores recursos para la inversión. Por otra parte, la falta de articulación con la comunidad aparece como elemento propio de las democracias modernas y surge de la mano con la necesidad de establecer nuevas confianzas por parte de la ciudadanía y sus sistemas políticos e instituciones, donde afloran propuestas tanto medioambientales como de búsqueda de transparencia y rendición de cuentas, así este elemento es reconocido como un ámbito en que el “antiguo modelo” quedó en deuda.

Débil seguimiento y evaluación. Una de las deudas mayores del “antiguo modelo” esta referida a este tópico. Pese a que en todos los SNIP se reconoce como elemento metodológico central, tanto el ciclo de vida de los proyectos como el ciclo de la inversión pública, y con diseños ajustados a esos ciclos, ninguno completó funciones que permitieran cubrir todas estas etapas referidas a los ciclos. se llegó a realizar mayoritariamente evaluaciones ex ante, las que obviamente cubrían solamente la etapa de preinversión, con algunas experiencias no sistemáticas de evaluación ex post. Queda entonces el “antiguo modelo” en la práctica como incompleto y con una grave deficiencia metodológica.

II. Bondades y logros

El “antiguo modelo” apunta a lograr eficiencia en la inversión pública y el gasto social. El principal énfasis del modelo estaba puesto en la eficiencia, sin embargo ésta principalmente queda contenida en la etapa de preinversión, debido a que las otras etapas no fueron desarrolladas debidamente.

Destaca la importancia de la preinversión. Un gran logro del “antiguo modelo” es haber posicionado la importancia de la preinversión siendo los estudios, metodologías y procesos administrativos los más importantes, en particular, los referidos a formulación y evaluación de proyectos, donde predominan las actividades de los formuladores-evaluadores y analistas.

Ilustra la relación entre inversión y gastos de operación. lo más relevante de los procesos que se desarrollaban en los diferentes sistemas estaba en las técnicas de formulación y evaluación de proyectos, siendo esta la forma de presentar y recomendar la ejecución de proyectos, estas técnicas permitían estimar no sólo los costos de inversión si no que además proyectar gastos de operación, con lo que el sistema lograba incorporar relevante información sobre la relación entre ambos, aún cuando la información obtenida relativa al impacto de los proyectos en los incrementos de costos de operación, y por ende en el gasto corriente, no siempre era adecuadamente considerada.

El trabajo realizado permitió crear una “cultura de proyectos”. Siendo la técnica de formulación y evaluación de proyectos un elemento central de los sistemas, requería tanto de personal capacitado como de metodologías generales y específicas, era natural debido a la necesidad de las instituciones de cumplir con las exigencias normativas, generar procesos de formación de cuadros que tuvieran responsabilidades en este ámbito. Estos procesos tuvieron gran importancia y continuidad. Lo anterior aunado con los esfuerzos de difusión de la importancia del uso de estas técnicas generaron lo que se puede llamar una “cultura de proyectos”.

El “antiguo modelo” puede considerarse incompleto ya que no implementó tareas para las etapas de inversión y operación, fue productivista (orientado principalmente a lo microeconómico y a la generación de bienes) en tanto fijaba su atención aisladamente en cada proyecto, centrado en unas pocas instituciones, con un alto grado de eficiencia y muy normativista. Estas características lo hacían en alguna medida inflexible y desde el punto de vista político, poco útil.

Por otro lado, además de logros y falencias del modelo, en el ambiente de lo público se comenzaban a generar otros tipos de demandas, temas como la transparencia, la participación y la articulación público-privada se tornaron elementos de preocupación y surgía entonces la necesidad de incorporarlos al quehacer de los SNIP, esto junto con el desarrollo de tecnologías de la información, fueron generando un conjunto de retos y la búsqueda de un nuevo modelo para estos sistemas.

Es así que hace una década algunos de los retos que se entendían necesarios superar por partes de los SNIP eran los siguientes:

- Escasa articulación con prioridades nacionales y otros sectores complementarios. Generalmente no había una instancia superior que observara la consistencia de los proyectos de inversión con el plan nacional y menos aún la eventual sinergia o complementariedad que pueda haber entre proyectos de distintos sectores. Colombia es en la región, el único país que explicita que su sistema nacional de inversiones debe incorporar proyectos que se enmarquen en su plan nacional de desarrollo.
- Creciente dificultad de retener personal capacitado. Surgen dos razones, un problema de remuneraciones (baja remuneración en comparación con el sector privado) y uno de alta rotación del personal, especialmente en los niveles descentralizados.
- No existían sistemas formales de seguimiento físico ni financiero. El seguimiento financiero se hacía generalmente a través de los sistemas integrados de administración financiera y era básicamente de naturaleza de ejecución presupuestaria.
- Avance insuficiente en el desarrollo de sistemas de evaluación *ex post*. Existían dificultades para establecer las líneas base para la evaluación del impacto de los proyectos o programas públicos, tampoco había un sistema adecuado de indicadores sociales¹.
- Escasa incorporación de Gobierno electrónico. El uso *de Internet* como plataforma de operación de los Sistemas o como facilitador para la simplificación de trámites, consultas, adquisiciones y firma digital. Una década atrás este apoyo era muy inicial en la mayoría de los países analizados.
- Transparencia. Se requerían mayores niveles de acceso por parte de la ciudadanía a la cartera de proyectos, con sus características en cuanto a objetivos, localización, montos, plazos, fuentes de financiación, avance de la ejecución y responsables. Para avanzar en esta materia era preciso elaborar programas de conectividad entre sistemas de información.

¹ Sin embargo, la efectividad de un sistema de evaluación *ex post* depende de la utilización de sus resultados y cómo estos permiten modificar la acción de las políticas. Para ello, existen algunos prerrequisitos tales como credibilidad, independencia, temporalidad y compromiso para extraer lecciones de la comparación entre la evaluación que se realiza *ex ante* y la evaluación realizada *ex post*, e incorporarlas en la formulación, evaluación y seguimiento de futuros proyectos o programas.

- Articulación público –privada. Este aspecto era más bien incipiente puesto que no había claridad en cómo debía hacerse y si era conveniente o no llevarla a cabo. En síntesis, era una tarea por desarrollar.
- Poca articulación intersectorial e interinstitucional, se veían dificultades expresadas en duplicaciones que implicaban ineficiencias y tensiones debido a las competencias entre los organismos y la fragmentación de la información.

En conjunción con las falencias y bondades del “antiguo modelo” y los retos que se planteaban surge un esbozo de un “nuevo modelo” con características más sistémicas e inclusivas, mas orientado por una visión de sociedad, poniendo en el centro a las personas e incorporando a los entes privados. El nuevo modelo buscaba mayor flexibilidad y compromiso de otros actores que se incorporaban dentro de una concepción más relacional en la gestión de los SNIP.

Es así, que de acuerdo con el estado de situación con retos por enfrentar y el esbozo de lo que sería un nuevo modelo de SNIP, la pregunta que surgió fue;

¿Cómo lograron enfrentar los SNIP los retos y dificultades que atravesaban hace una década?

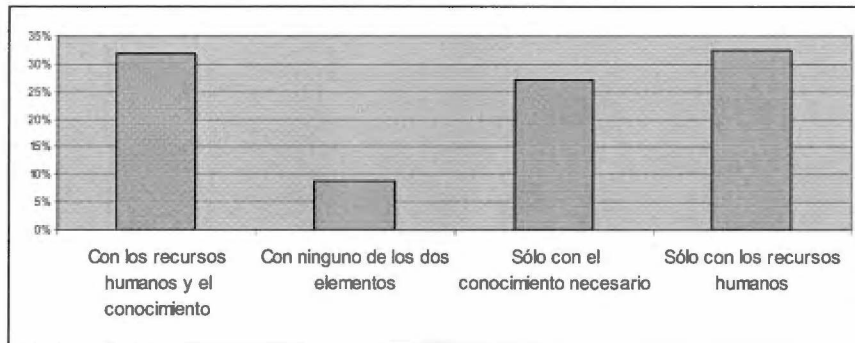
Este punto resume un diagnóstico basado en la experiencia de ILPES, basada en diversas asesorías y capacitaciones en las que ha participado y también en entrevistas realizadas durante los meses de Septiembre y Octubre de 2009, a siete directivos de Sistemas Nacionales de Inversión Pública en Argentina, Chile, Colombia, Guatemala, Nicaragua, República Dominicana y México.

Las principales conclusiones de estas entrevistas fueron:

- Escasa articulación de los proyectos con prioridades nacionales y/o con otros sectores complementarios. Hay avances sobretodo en cuanto a que se respetan las prioridades nacionales, salvo el caso de Argentina, que debido a su estructura federal, cobran gran importancia las autonomías provinciales. Actualmente en casi todos los SNIP de los países mencionados, se ha incorporado la variable de consistencia entre los proyectos y las políticas sectoriales. Aún cuando hay avances, persisten ciertas brechas, como la coparticipación en la discusión presupuestaria. Pero falta una instancia superior que observe la consistencia entre los proyectos de inversión de los diversos sectores con el plan nacional y la eventual sinergia entre los proyectos de distintos sectores. Como se señala anteriormente, la ausencia de esta instancia superior que vele por la articulación con las prioridades nacionales, no ha impedido que surjan algunos intentos de evaluación de políticas.
- Creciente dificultad de tener y retener personal capacitado. Todos los SNIP actualmente están abocados a desarrollar acciones permanentes tendientes a mejorar las capacidades de los funcionarios, sin embargo esto conlleva el riesgo de perderlos una vez capacitados, dado las bajas remuneraciones respecto a otros sectores. Las mayores dificultades se han concentrado en los niveles locales. Se están aplicando sistemas diferenciados de capacitaciones, en algunos países, el sistema está diseñado para satisfacer las necesidades a niveles básicos, intermedios y avanzados. Otro problema que subsiste en el tiempo es el fenómeno de una alta rotación de profesionales, lo que afecta la continuidad del trabajo en materias de formulación y seguimiento de proyectos. Tal vez la sugerencia de introducir elementos relacionados con salarios y factores motivadores como esquema de incentivos pueda aminorar este fenómeno. En general los SNIP estudiados contemplan programas de capacitación operando y existe conciencia de su importancia como un proceso continuo para crear y mantener una masa crítica en el sistema.
- En la encuesta sobre SNIPs hecha a los usuarios del sistema, y desarrollada por Ilpes en el 2010, frente a la consulta respecto a si las instituciones cuentan con los recursos humanos, y con el conocimiento necesario para solucionar oportuna y adecuadamente las observaciones que reciben del órgano rector, menos de la mitad de los encuestados consideró que cuentan con ambos recursos: personas y conocimiento:

GRAFICO 1

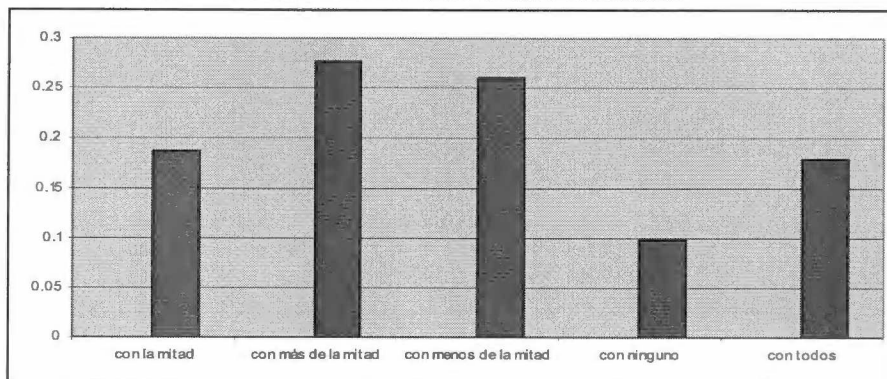
. PERCEPCIÓN SOBRE RECURSOS HUMANOS Y CONOCIMIENTO



• Fuente: elaboración propia en base a encuestas

- No existen en la mayoría de los países sistemas formales de seguimiento físico y/o financiero. Sabemos que como instrumento de trabajo resultaría ser un factor de gran avance, considerando que en casi todos los países existen normativas y procesos que permiten llevar adelante un cierto seguimiento, ya no sólo financiero sino que también físico, podemos entonces suponer que esto seguirá un buen camino. Esta labor se realiza principalmente vía banco de proyectos utilizando plataformas web. En general los nuevos diseños de los SNIP estarían incluyendo este aspecto y los existentes también lo están incorporando.
- La política tradicional, en la mayoría de los países cuyos directores fueron entrevistados, durante las crisis económicas más recientes ha consistido fundamentalmente en recortar los programas de inversión y posponer proyectos. Aunque hay persistencia de esta política anti inversión, hay ejemplos con resultados positivos que se escapan, como Chile y Colombia con planes especiales de inversión para amortiguar los efectos de la crisis, los que constituyen medidas anticíclicas.
- Incorporación de Gobierno electrónico. Hay avances en el uso de tecnologías de información. Se ha generalizado el uso de Internet como plataforma de operación de los Sistemas de Inversión Pública. Sin embargo persisten problemas de desarticulación de los distintos sistemas informáticos, y de falta de interactividad de los usuarios con los sistemas. En este aspecto se observa un avance importante, con bancos de proyectos on-line y en algunos casos con información geo-referenciada de proyectos (caso de Guatemala), así como el uso de TIC's en los temas de adquisiciones públicas. Es necesario profundizar más adelante en los resultados objetivos que ha generado este avance y cómo utilizar la información disponible resultante para el mejoramiento de los procesos, sobretudo en la etapa de inversión.
- En la encuesta ya mencionada, destaca una compatibilidad más bien baja de los Bancos Integrados de Proyectos (BIP), con el resto de los sistemas de información de Gobierno. Más de la mitad de los encuestados declaran que esta compatibilidad solo se da en la mitad o menos de los casos.

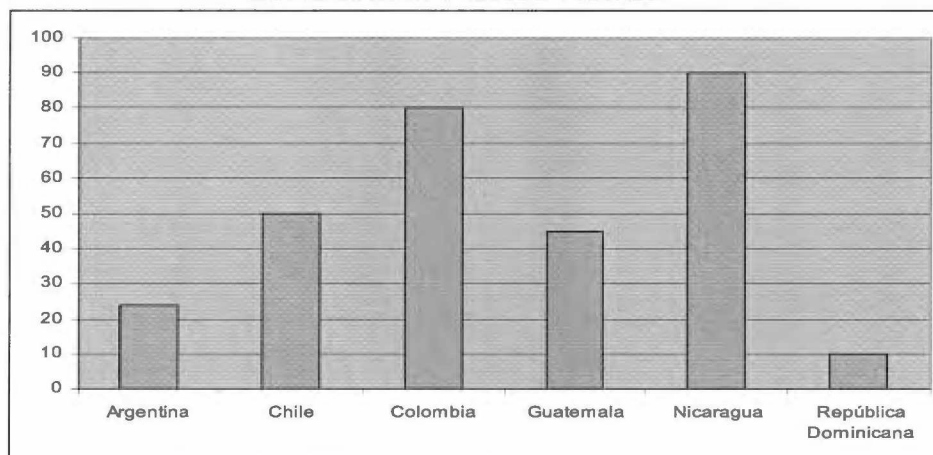
GRÁFICO 2
COMPATIBILIDAD DEL BIP CON OTROS SISTEMAS



Fuente: elaboración propia ajustada encuesta

- **Transparencia.** Este tema ha tenido un avance a través de la información publicada y disponible en los sitios web, sin embargo aun existen remanentes de información no disponible para todo público. También se ha avanzado en materia de rendición de cuentas a organismos del Estado como por ejemplo los informes al poder legislativo en el caso de República Dominicana y de Chile. Mención especial merece Colombia y su rendición de cuentas públicas a la nación a través de distintos mecanismos.
- **Evaluación ex post.** Los avances en esta materia han sido relativamente modestos siendo implementada por algunos países en sus sistemas (Argentina, Chile, Colombia, Nicaragua y México) donde mayoritariamente se aplica una evaluación ex post de tipo simple. Cabe mencionar los interesantes avances que ha hecho Argentina y Colombia en este aspecto, principalmente en lo que respecta al desarrollo de metodologías de evaluación ex post de impacto. Por otra parte, en Chile se realiza una evaluación de programas cuyos resultados se comunican al Congreso Nacional. Sin embargo todavía sigue pendiente en la mayoría de los casos, la evaluación respecto a que si dichos resultados son utilizados en la toma de decisiones (por ejemplo respecto al mejoramiento del proceso de evaluación ex ante).
- **Articulación Público-Privada.** En este campo hay avances pero la situación en la región es bastante heterogénea. Algunos sistemas (Argentina, Chile, Colombia, y México a modo de ejemplo) han desarrollado mecanismos complejos de tipo concesiones, mientras que en otros países se está en una etapa exploratoria y muchas veces vinculada a la actuación de entidades sectoriales. Los mecanismos utilizados son de carácter específico y delimitados utilitariamente, aun no existen estrategias de articulación de carácter más estratégico y de largo plazo, en particular aquellas acciones que tengan relación con el desarrollo productivo. En este sentido la articulación está más bien delimitada a las grandes empresas o a inversionistas privados, no existiendo aún una vinculación con pequeños inversionistas, es decir con la pequeña y mediana empresa. La vinculación a niveles subnacionales no cuenta con el énfasis requerido a pesar de su importancia en los procesos de descentralización y consolidación institucional del Estado a nivel subnacional. La percepción en este aspecto tuvo las siguiente calificaciones (nota 1-100), para los países indicados en el gráfico 3 a continuación. Es importante destacar que los resultados aquí mostrados responden a la percepción individual de cada uno de los directores entrevistados, por lo tanto no es una comparación entre los diferentes países, respecto a la coordinación público-privada de la región. Los resultados responden a la forma de visualizar esta coordinación en cada caso: en algunos países que recién empezaron a ejercer este tipo de colaboración es notable el resultado obtenido, en otros países, al estar hace tiempo trabajando en esta línea, la percepción aparentemente es que se van abriendo nuevos espacios y áreas de coordinación que dan a entender cuanto falta aún por completar esta labor.

GRAFICO 3
COORDINACIÓN PÚBLICO- PRIVADA



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas en el 2009

III. Desafíos

Con lo anteriormente expuesto, se pueden vislumbrar algunos desafíos del sistema público de inversión, en relación a los procesos modernizadores de los Estados de la región, en particular sobre la descentralización y la participación ciudadana. También se reconoce fácilmente que los procesos de inversión pública han avanzado en éstos puntos, pero aún queda mucho por hacer, en especial en cuanto a la participación de la comunidad o la ciudadanía en las decisiones de inversión y asignación de recursos. Estos elementos quedan como tareas pendientes y desafíos en el proceso de mejora y modernización del sistema de inversión pública de los países de la región.

Un tema adicional, no recogido en las entrevistas ni encuestas, pero que se deduce del análisis de las cifras macroeconómicas, es el de la articulación de la política fiscal y la inversión pública, aún cuando los efectos positivos han sido demostrados, especialmente en cuanto a la movilización de recursos públicos para afrontar las crisis, consideramos que hay mucho por avanzar. Al respecto, cabe esperar una continuidad de esta articulación, complementada con el monitoreo de los programas de asistencia para asegurar la calidad del gasto, y establecer que los programas de inversión pública en general sean de una alta rentabilidad social y económica, independiente del ciclo económico en el cual están insertos.

Al disponer de una cartera de proyectos sistematizada y estandarizada en las fases de preinversión, inversión y operación, y caracterizada en cuanto a efectos de la inversión pública en el empleo y otras variables macroeconómicas, los responsables del ajuste podrán definir con más información, las políticas de inversión pública en ciclos de crecimiento o recesión. Se puede pensar en un catastro de proyectos en el que se puede considerar una cartera anticíclica de proyectos, con fundamentos de equidad y eficiencia, que se pudiera aplicar de forma más intensa durante períodos recesivos. Contar con estas carteras debidamente caracterizadas, contribuiría también a mejorar la coordinación entre proyectos y estrategias sectoriales o territoriales.

Se debe destacar el rol que juega la inversión pública en cualquier estrategia de desarrollo. Es importante considerar una nueva visión de la inversión pública, en la cual el rol de ésta debe seguir fortaleciéndose dentro de la estrategia de desarrollo del país, procurando monitorear su aporte a la calidad de la democracia en cuanto a su consolidación y gobernabilidad, sin descuidar los criterios técnicos y la sustentabilidad que debe regir al gasto público. Toda vez que la experiencia reciente, sufrida en la región, obliga a que éstos sean más flexibles y tengan la capacidad de una mayor adaptación, más aun en momentos de crisis. Teniendo en cuenta que por su naturaleza, la inversión pública es un instrumento de política que juega un papel en el corto y largo plazo, en una perspectiva de consolidación democrática y superación de la pobreza.

Las coordinaciones y articulaciones intersectoriales e interinstitucionales deben ser los desafíos más relevantes que enfrentan las instituciones públicas. Un Estado actuando coordinadamente y en red, genera no sólo mayor eficiencia sino que además mayor eficacia en el uso de los recursos, toda vez que permiten complementar esfuerzos, evitar duplicaciones y disminuir tiempos de implementación. Aquí la tarea parece ser la de incorporar nuevas formas de ver los SNIP y sus proyectos. Esto implica un enfoque más amplio, y por ende va más allá de la clásica mirada del “proyecto a proyecto”. Es necesario profundizar en la integración de todos los actores que se interrelacionan, entendiéndolos como parte del sistema y no como actores ajenos a él.

Si bien el presupuesto del Estado depende de los ingresos a las arcas fiscales, la articulación entre entidades públicas y privadas permite ampliar el ámbito de los recursos para las iniciativas de inversión. El desafío está en lograr coordinar los intereses del sector privado con las prioridades y líneas estratégicas de desarrollo del sector público. Sin embargo, antes de coordinarse con el sector privado se requiere a lo menos de un sector público medianamente articulado y más fuerte institucionalmente.

La articulación de los sistemas informáticos constituye otro reto importante para la gestión pública en general, pero en particular la gestión integrada entre los SNIP y otros sistemas informáticos de gestión financiera y de recursos del Estado. Sin los sistemas operando de manera coordinada y coherente, se vuelve muy difícil la gestión de las inversiones. Es por esto que se requiere de una nueva arquitectura tecnológica, que contemple un escenario de relaciones dinámicas entre distintos actores, ya sean del sector público, privado como también de la misma sociedad civil y ciudadanía. Esta nueva arquitectura tecnológica debe considerar herramientas de apoyo a la Gestión del Conocimiento.

En la actualidad resulta clave contar con estructuras normativas que den cuenta de los componentes dinámicos en torno a los cuales se debe llevar a cabo la gestión de los SNIP. Por lo tanto, tener marcos legales que permitan interactuar de manera ágil y flexible constituye un reto para los SNIP en los próximos años. Consideraciones normativas orientadas a la burocracia y no hacia la gestión por resultados puede significar redundar en profundas ineficiencias para todo el sistema.

IV Conclusión

Para finalizar, es necesario considerar la relevancia de evaluar de manera cuantitativa y cualitativa, tanto antes como después, los efectos e impactos que produce la inversión pública. Los desafíos están puestos en avanzar hacia sistemas de evaluación fortalecidos no sólo en las etapas ex ante sino que también de manera ex post. En los próximos años no bastará con saber si los recursos fueron utilizados ajustándose a la ley y de manera transparente, sino que será la ciudadanía quien demande saber si los recursos invertidos en un cierto proyecto generaron o no algún tipo de impacto para la comunidad y en qué medida dichas iniciativas mejoraron la calidad de vida y fomentaron el desarrollo del país.

