
manuales

La modernización de los
sistemas nacionales de inversión
pública: análisis crítico y
perspectivas

ILPES



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación
Económica y Social - ILPES

Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones

Santiago de Chile, diciembre de 2002

El presente documento fue preparado por los señores Edgar Ortégón, Eduardo Aldunate y Juan Francisco Pacheco, Director y Expertos de la Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones del ILPES respectivamente. El análisis y la información esta basada en los trabajos presentados en el Seminario internacional sobre Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina y el Caribe: “Balance de dos Décadas”, evento patrocinado conjuntamente por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), el cual se llevó a cabo en Santiago de Chile, el 5 y 6 de noviembre del 2001.

Las opiniones expresadas este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.

Publicación de las Naciones Unidas

LC/L. 1830-P

LC/IP/L. 216

ISBN: 92-1-322115-0

ISSN versión impresa: 1680-886x

ISSN versión electrónica: 1680-8878

Copyright © Naciones Unidas, diciembre de 2002. Todos los derechos reservados

Nº de venta: S.02.II.G.136

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

Índice

Resumen	5
I. Introducción	7
II. Diagnóstico	11
III. Análisis crítico de los SNIP	17
IV. Conclusiones y perspectivas	29
Bibliografía	35
Anexo: Comparación preliminar de algunos sistemas nacionales de inversión pública	37
Serie manuales: números publicados	55

Resumen

Este documento de síntesis analítica sobre los Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina (SNIP) se fundamenta en los trabajos presentados por la totalidad de los países de la región en la Conferencia sobre el tema, organizada por la CEPAL y el ILPES a fines del 2001. Se complementa el análisis con las presentaciones nacionales debatidas en otros dos seminarios de carácter subregional.

El análisis se divide en tres grandes bloques: el primero hace un diagnóstico sustantivo de los SNIP, destacando sus principales características, rasgos y limitaciones. El segundo, constituye un análisis crítico de los componentes legal e institucional, metodológico, de capacitación y de sistemas. Se destacan los avances más notables de algunos países y el escaso impacto en otros. Un gran énfasis se asigna al funcionamiento de los SNIP en el contexto de la planificación y sus desempeños desde el punto de vista estratégico, programático y operativo. El tercer bloque aborda los SNIP desde la óptica de las posibilidades como herramienta fundamental para elevar la calidad de la inversión y mejorar los niveles de equidad, eficiencia y sostenibilidad del gasto público, todo lo anterior, en el marco de los desafíos de la sociedad del conocimiento, la crisis fiscal y las políticas de lucha contra la pobreza. El análisis termina con una serie de recomendaciones puntuales para mejorar su operatividad e impacto.

I. Introducción

El análisis que se presenta es de carácter general, toma en cuenta el desarrollo de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP), entendidos como sistemas y no sólo como ente rector, y está destinado a examinar la gestión de la inversión pública, a la luz de los cambios políticos y económicos y la necesidad de recomposición social donde la eficiencia, eficacia y calidad son elementos centrales en la actuación de las instituciones públicas.

Es indudable que en las últimas décadas han existido avances en los SNIP, se han buscado diferentes formas de estructurarlos y darles distintos alcances, unas más bien hacia la inversión sectorizada y dejando excluida la inversión local en una suerte de traspaso de competencias desde lo central a lo local (Perú), otras intentando vincular sistemas de planeación, finanzas y bancos de proyectos (Colombia). Del mismo modo, podemos encontrar que unas están más cercanos a sistemas de planificación (Brasil) y otras que se basan en la generación de algunas estrategias que direccionan la inversión (Chile). En cuanto a los niveles de desarrollo y consolidación de los SNIP, hay países mejor posicionados como Chile y Colombia y otros en vías de conformación de sus sistemas como es el caso de Venezuela. A pesar de los avances de los SNIP quedan diversos problemas por resolver y en alguna medida se recogen en este análisis.

Análisis de los objetivos y alcances de los SNIP

Las diversas formas que se han adoptado en el diseño de los SNIP en Latinoamérica es parte de la heterogeneidad de nuestras instituciones, lo que plantea grandes dificultades en términos de comparación, sin embargo existen algunas características comunes y a través de ellas es posible plantear algunos puntos de carácter crítico que los engloben.

La primera característica es la referida a los objetivos, estos, en general, se centran en la eficiencia del gasto (principalmente inversión e infraestructura) y donde la unidad de análisis es el proyecto y su ciclo. Esto plantea algunas inquietudes, ya que fija la eficiencia sólo en el nivel operativo, donde los niveles programáticos y los estratégicos no son abordados en términos de evaluación, lo que implica dejar sin análisis (toma de decisiones y análisis de sesgo entre otros) la variable instituciones y sus capacidades y con ello el diseño de los instrumentos utilizados en las transferencias¹.

Lo anterior se relaciona con la necesidad de aumentar la eficiencia en el gasto, esto significa mejorar la asignación y mejorar la gestión de las instituciones públicas.

El primer momento, dada la “existencia” de “Sistemas Nacionales de Inversión Pública”, implicaría la ampliación no de los objetivos sino de las áreas de competencia de estos sistemas. Al respecto puede existir algún consenso por lo menos en la necesidad de fortalecer los sistemas de evaluación de las inversiones públicas donde ...*“La buena asignación del gasto Público tiene como prerrequisito el fortalecimiento del sistema de evaluación de las inversiones públicas . El método de evaluación de proyectos debe ser aplicado al total de la asignación de recursos, también en áreas diferentes a las de inversión e infraestructura”*... (Lahera, 1993)².

Tomando en cuenta la experiencia acumulada por los SNIP, cuestión que es ratificada en los diferentes eventos evaluativos, donde uno de los logros más importantes es el aporte a la creación de una cultura de proyectos, es posible pensar en los aportes que estos sistemas y más específicamente los organismos rectores pueden hacer directa o indirectamente en esta dirección.

Esto obligaría a cambios en los diseños de los sistemas ampliando la cobertura en relación a la actuación y competencias de los SNIP e incorporando también nuevo instrumental donde lo más probable sea la incorporación de elementos de carácter cualitativo en las evaluaciones, esto atendiendo las características del gasto y la política a la que corresponda. Pasando necesariamente de una visión eficientista de estos sistemas a una que incorpore eficacia y calidad.

En este sentido el desarrollo de los SNIP en Latinoamérica debe entenderse como un proceso, donde en su primera etapa se identifica como meta la incorporación de la cultura de proyectos y una racionalidad vinculada a la eficiencia, donde lo central en la acción social del estado era el acceso y la cobertura. Sin embargo los cambios estructurales acaecidos en la región y la necesidad de recomposición social y política, obligan a tener otras visiones que implican reformas del Estado, donde no escapa la reformulación de los SNIP, partiendo desde sus objetivos. No podemos quedarnos sólo en la eficiencia y los antiguos términos en que se planteaba el acceso a los bienes servicios, ya que estos han cambiado. Debiera entenderse que ...*“ en lo que respecta a los servicios del estado, no se trata –incluso para los sectores más marginales- sólo del acceso a los servicios o de su cobertura: hoy lo que está en cuestión es la calidad del servicio o del bien . Esto significa que la calidad ha llegado a ser una condición de la equidad y que ya no podemos separar estos dos aspectos* (Garretón,1994)... Esta observación recoge y en cierta forma resume una variedad de inquietudes y críticas sobre el gasto público y los objetivos que persigue, lo puesto en evidencia definiría nuevos retos y otros avances en el diseño de los SNIP, que en un segundo

¹ Ver ILPES, Bases Conceptuales para los Cursos sobre el “Ciclo Integral de Proyectos” (2002).

² Ver en E. Lahera, Políticas Públicas : Un enfoque integral , en Como mejorar la gestión pública. CIEPLAN, FLACSO, Foro 90. 1993

momento significa ampliar el alcance de los objetivos vinculándolos con la calidad, que en definitiva implica vincular los objetivos con la equidad.

Un tercer momento es lo relacionado con la eficacia de las instituciones, la ejecución presupuestaria y las políticas públicas. Estos elementos constituyen un conjunto que permite ordenar el análisis del uso de los recursos públicos y su eficacia, implica ubicar la necesidad de coordinación de diferentes instancias e identificar responsabilidades en el ámbito del gasto público desde la formulación hasta la entrega de bienes y servicios.

Tal como venimos diciendo en documentos anteriores³, la transferencia de recursos se operacionaliza a partir de la definición de las políticas, el establecimiento del presupuesto que las financia, donde las instituciones que administran los fondos y ejecutan proyectos tienen un rol central en la definición de los instrumentos (procedimientos administrativos) que son utilizados y que definen la forma en como estos fondos llegan al usuario o beneficiario.

Esto presupone que .. *“la ejecución financiera de las políticas públicas (Sociales) debe ser lo más transparente posible, de modo que pueda ser oportunamente evaluada”*..(Lahera.1994) un prerequisite a lo anterior es no sólo el conocimiento íntimo de las prácticas gerenciales y de servicios, sino además que estas prácticas estén ajustadas a las normativas definidas en los diseños y a los cambios en el medio. De tal manera que los indicadores reflejen no sólo el desempeño de las instituciones, sino que además aseguren impactos y aceptación de los usuarios y/o beneficiarios en términos del valor de lo público.

Los resultados e impactos no sólo dependen de alguna de las instancias que participan en particular, sino que además depende del ajuste o sincronía entre instancias, lo que se entiende en dos sentidos: el de coordinación horizontal (acuerdos sobre los elementos estratégicos de las políticas) y el de coordinación vertical (sincronía entre los objetivos estratégicos y los resultados e impactos de la acción más operativa).

Otro problema que subyace en relación a la inversión pública y los diseños institucionales, es el de las políticas anticíclicas. Esto obliga a poner énfasis en entenderlos (los SNIP) como un sistema integral que no sólo comprende al ente rector y los proyectos específicos, sino que además involucra instancias de planificación, decisión, presupuesto, etc. . La implicancia de ver esto como sistema, respecto de los diseños, está en la definición de los objetivos y por ende en las competencias de los SNIP.

En resumen , los SNIP han tenido su propio proceso de desarrollo, donde el mayor logro alcanzado es incorporar una mayor racionalidad al gasto público a través del establecimiento de una cultura de proyectos. Lo que esta asociado a los objetivos que se les ha asignado en los diferentes cuerpos legales que los crearon. Sin embargo, ante los cambios ocurridos en los últimos tiempos es necesario preguntarse si es necesario ampliar el ámbito de actuación, cual es el nuevo diseño que habría que incorporarles y cual sería el rol de los organismos rectores, dentro de los procesos de modernización y descentralización del Estado.

³ Ver ILPES, Bases Conceptuales para los Cursos sobre el “Ciclo Integral de Proyectos” (2002). Transferencia de recursos (provisiones) en las políticas sociales. DPPI/ILPES.2002.

II. Diagnóstico

1. Características básicas del marco legal, institucional, metodológico y operativo de los SNIP

En prácticamente todos los SNIP de Latinoamérica se distinguen los componentes legal, institucional y de procedimientos, metodológico, de capacitación y de sistemas de información. Estos comparten algunas características generales, pero se adecuan a la estructura política e institucionalidad de cada país.

En los países que cuentan con un SNIP existe legislación que regula su funcionamiento y que conforma un marco legal que norma su operación. Su objetivo es brindar el necesario respaldo para que el sistema pueda funcionar, definiendo las obligaciones y responsabilidades de las distintas instituciones involucradas.

Mientras más reciente es el sistema, más clara y precisa es la normativa legal que lo soporta. Por ejemplo, Chile, país en el cual la creación del SNIP se inició en 1982, no cuenta con un marco legal específico, sino que se apoya, fundamentalmente, en las instrucciones de la Ley de Presupuesto del sector público. En cambio, los sistemas más recientes (por ejemplo Argentina, Guatemala, Perú y República Dominicana) cuentan con una ley específica que crea el SNIP y decretos reglamentarios que norman su operación.

En lo que respecta a la estructura institucional y modo de operación de los SNIP, ésta se adecúa a la realidad de cada país. Por su concepción como sistemas nacionales, los SNIP incorporan a todas las entidades del sector público que realizan actividades de inversión. Ello incluye a ministerios, empresas públicas o sociedades con participación mayoritaria del Estado y a organismos descentralizados. En cambio, la mayoría de los SNIP no incorpora los proyectos de municipios (por ejemplo Perú), salvo en aquellos casos en que éstos recurren a co-financiamiento del nivel central o regional. Ello responde a la autonomía que los municipios suelen tener respecto al gobierno nacional. Al comparar la situación de los distintos países, se observa que los SNIP más recientes son mucho más específicos en cuanto a las entidades que son incorporadas.

Dado que los Bancos de Proyectos, de los cuales se derivó la idea de los SNIP, nacieron como una herramienta de apoyo al proceso de planificación de inversiones, los sistemas más antiguos se vinculan a las Oficinas o Ministerios de Planificación. En la medida en que éstas fueron reestructuradas o desaparecieron, los sistemas más recientes se vinculan a los Ministerios de Hacienda o de Economía.

Además, en todos los SNIP existen otras entidades que participan en la operación del sistema, no como usuarios, sino que como garantes del cumplimiento de planes y políticas o bien, brindando asesoría técnica a la entidad rectora. Ello contribuye a que la asignación de recursos a proyectos y programas sea eficiente y eficaz a la luz de los objetivos nacionales. Por ejemplo, en el caso de Argentina se menciona específicamente en el marco legal a la autoridad ambiental.

En cuanto al componente metodológico, la estructura de las metodologías es similar en todos los SNIP, incorporando capítulos sobre identificación del proyecto, diagnóstico de la situación actual, análisis de alternativas y evaluación privada y social. Sólo cambia la profundidad con que es tratado cada tema y la forma en que se solicita sea presentada la información. En general, se aprecia una tendencia a desarrollar metodologías cada vez más detalladas y autoexplicativas y a presentar los resultados del análisis realizado en planillas o formatos estandarizados (por ejemplo, en Colombia, Bolivia y Perú).

El uso de la Tasa Social de Descuento es generalizado en los distintos países. También es común, pero no generalizado, el uso de precios sociales de la mano de obra, de la divisa y el valor social del tiempo. Argentina es el único país que aplica valores regionales para el precio social de la mano de obra (aun cuando otros han estudiado esta posibilidad).

Como es de esperar, los sistemas que llevan más tiempo operando cuentan con una mayor cantidad de metodologías de preparación y evaluación de proyectos (Chile, Colombia). Sin embargo, es digno de destacar el caso del SNIP del Perú, que a poco más de un año de creado cuenta ya con una completa batería de metodologías sectoriales y con casos prácticos que sirven de guía para otras tipologías de proyectos. Cabe destacar también la facilidad que dan los sistemas de Bolivia, Colombia y Perú para obtener los manuales metodológicos a través de internet.

Por último, numerosas experiencias fracasadas de implantación de SNIP's han demostrado que la capacitación es un aspecto fundamental. Por ello, la mayoría de los países han desarrollado programas de capacitación basados en una serie de cursos de nivel básico, intermedio y avanzado (éstos últimos generalmente a través de convenios con universidades locales).

a) Tipo de proyectos que registran

Los SNIP, por esencia, registran información sobre inversión pública. En general se considera inversión pública todo gasto, de origen público, destinado a mantener o incrementar la capacidad de producción de bienes o servicios. Con frecuencia (por ejemplo en Bolivia) se incluyen todas las actividades de preinversión e inversión que realizan las entidades del sector público.

Dado que los proyectos financiados vía concesión a privados no significan una erogación de recursos públicos, los SNIP no suelen registrarlos, aún cuando la existencia de garantías de rentabilidad mínima puede comprometer, a futuro, cuantiosos recursos.

La no inclusión en algunos SNIP de los proyectos adelantados por municipios con recursos propios, debilita a éstos, ya que no es posible conocer el universo de proyectos a realizar en un territorio. Ello puede traer como consecuencia descordinación entre entidades subnacionales y las de orden nacional, con la consiguiente duplicación de esfuerzos y mal uso de recursos.

El tipo de fuentes de financiamiento incorporados a los SNIP es muy variado. En general, se trata de incorporar a todos los recursos de inversión de que disponen las entidades que hacen parte del SNIP. Incluso, en casi todos los SNIP se incorporan también los recursos de origen externo.

Desempeño global de los SNIP en términos de eficiencia, eficacia y equidad

Los SNIP implementados en Latinoamérica y el Caribe han contribuido a una mayor eficiencia y eficacia de la inversión pública. En algunos casos, y dependiendo del uso que se le ha dado a la información registrada, los SNIP también han aportado a una mayor equidad y transparencia de la inversión pública. Ello gracias a la formulación y evaluación sistemática de las iniciativas de inversión; la existencia de una cartera de proyectos financiables; un mejor seguimiento de la ejecución de los proyectos; la facilidad de acceso a la información registrada y la institucionalización de la experiencia adquirida.

En aquellos países en que la evaluación de los distintos proyectos y programas incluidos en los presupuestos de inversión de las entidades del nivel central, territorial o regional se ha convertido a una actividad sistemática e institucionalizada (por ejemplo en Colombia y en Chile) se ha aportado a la eficiencia de la inversión pública. Ello ya que ha sido posible escoger aquellas alternativas de proyecto o modalidades de ejecución de los programas que presentan el menor valor actualizado de sus costos o que tienen la mejor relación entre beneficios y costos, medida en términos de valor presente neto. También han aportado a la eficacia de la inversión pública, ya que una buena formulación de los proyectos y programas asegura que éstos incluyan todos los componentes necesarios para alcanzar plenamente el objetivo perseguido. Ello gracias a la aplicación de métodos tales como la construcción del árbol del problema y la matriz de marco lógico (ver por ejemplo las metodologías de preparación y evaluación de proyectos de Perú).

Asimismo, la evaluación sistemática de las iniciativas de inversión ha aportado a la equidad, ya que genera información que posibilita a los tomadores de decisiones seleccionar aquellos proyectos y programas que favorecen en mayor medida a los sectores más desposeídos de la sociedad (utilizando información de encuestas de caracterización socio-económica tales como las existentes en Costa Rica y México). Por último, la evaluación de proyectos y programas aporta a los tomadores de decisión criterios objetivos para la selección de los proyectos y programas a financiar, lo cual transparenta el proceso.

La existencia de una cartera de proyectos financiables permite que al momento de confeccionar un programa de inversiones sea posible escoger entre un conjunto de proyectos y programas aquellos que más aportan al logro de los objetivos de desarrollo por dólar invertido, lo cual contribuye a la eficiencia y eficacia. También contribuirá a la equidad si, además de los criterios de costo o de rentabilidad social, se incluye como criterio de selección algún indicador que permita favorecer a los más pobres o a algún grupo en condiciones desmejoradas (por ejemplo, porcentaje de los beneficiarios de género femenino).

La mayoría de los SNIP implementados en la región incluye un módulo de seguimiento de los proyectos y programas en ejecución (por ejemplo en Bolivia y Perú). La información que se registra en éste facilita el control de la gestión de las inversiones, contribuyendo así a la eficiencia y eficacia. Además, en la medida en que la información registrada en el SNIP se hace pública (por

ejemplo vía internet en Bolivia y Colombia), existe una significativa contribución a la transparencia del proceso.

Por último, cuando existe un SNIP, la experiencia adquirida, tanto de los éxitos como de los fracasos, deja de ser personal y se institucionaliza. Ello facilita el apredizaje colectivo, contribuyendo al diseño de mejores proyectos y programas, lo cual, a su vez, aporta a la eficiencia y a la eficacia de futuras inversiones. Asimismo, si esta información se hace pública, contribuye a la transparencia y al mejoramiento de la gestión pública al hacer patentes tantos los éxitos alcanzados como los fracasos.

b) Aportes y logros más destacados

En aquellos países en que los SNIP llevan mayor tiempo operando y se han consolidado, su impacto en distintos ámbitos de la gestión pública ha sido significativo.

En particular cabe destacar que cuando, como parte de la implantación de un SNIP, se ha desarrollado un proceso de capacitación en formulación y evaluación de proyectos de carácter masivo, bien estructurado según niveles de aprendizaje (básico, intermedio y avanzado) y de largo aliento, se ha logrado crear una “cultura de proyectos” en el sector público, tanto a nivel nacional como regional y municipal. Esta se traduce en que todos los funcionarios relacionados con iniciativas de inversión manejan un lenguaje común en lo referente a proyectos y programas, tienen conciencia de la importancia de una buena preparación y evaluación y están comprometidos con hacer más eficiente y eficaz el uso de los recursos destinados a inversión. En este sentido cabe destacar los casos de Colombia y de Chile, donde las actividades de capacitación se han venido desarrollando en forma ininterrumpida por más de dos décadas, con activa participación del ILPES y de universidades locales en ambos casos.

También es necesario destacar que los SNIP han llegado a consolidarse como útiles herramientas de gestión pública, más allá de aspectos coyunturales o de lineamientos políticos. Ello les ha permitido sobrevivir cambios políticos y de autoridades sin mayores cambios en su estructura, metodologías y procedimientos. Tal es el caso de los SNIP de Bolivia, de Colombia y de Chile.

c) Deficiencias y limitaciones más importantes

Algunas experiencias de creación de SNIP han fracasado o nunca han levantado vuelo. En dichos casos el motivo usual ha sido la falta de apoyo político y/o la ausencia de programas de capacitación adecuados. Cuando ello ocurre, no solo se han desperdiciado los recursos y el esfuerzo invertido en su desarrollo e implantación, sino que también se desprestigia al sistema. Ello redundaría en que suelen transcurrir varios años antes de que se vuelva a intentar su creación, con la consiguiente pérdida en términos de eficiencia y eficacia de la inversión pública.

También influye en el éxito o fracaso de un SNIP la fortaleza o debilidad de la o las instituciones encargadas de su operación. Así, cuando los SNIP han quedado bajo la tuición de ministerios débiles, no logran alcanzar los objetivos propuestos. En cambio, cuando existe una activa participación del Ministerio de Hacienda (Finanzas) a través de la oficina de presupuestos, la implantación de un SNIP tiene una alta probabilidad de éxito.

Un aspecto en que son débiles prácticamente todos los SNIP es en la integración entre lo público y lo privado. En general estos sistemas se han utilizado tan solo para el manejo de proyectos y programas públicos, incluyendo proyectos de empresas públicas. Ocasionalmente en éstas se registran proyectos donde hay participación, usualmente minoritaria, de privados.

Sin embargo, existen modalidades en que podría lograrse una mayor integración entre el sector público y el privado. Un paso importante (en los SNIP que aún no lo hacen) sería permitir la consulta a las bases de datos del sistema (por ejemplo vía internet) a cualquier privado interesado.

Ello daría al sector privado un temprano conocimiento de las iniciativas de inversión del sector público, facilitándoles complementar éstas con inversiones privadas o aprovecharlas antes y en mejor forma al incorporarlas en sus planes de inversión.

Otro aspecto en que existe un potencial no explotado en la relación público-privado se refiere a la posibilidad de integración entre los SNIP y los Sistemas de Información sobre Compras Gubernamentales (tales como los existentes en México y Perú) En efecto, cada proyecto que adelanta el sector público significa un requerimiento de bienes y servicios al sector privado. Este podría prepararse mejor para atender los requerimientos del sector público si conoce la demanda con mayor antelación, lo cual podría lograrse mediante la citada integración.

Tampoco han logrado los SNIP una buena integración con la planificación estratégica. Ha existido una tendencia a la proyectización de los presupuestos nacionales y subnacionales. La atención se ha centrado en los proyectos, olvidando sinergías que podrían existir en grupos de proyectos. En algunos casos existen completos planes de desarrollo a nivel nacional y/o regional, pero éstos no logran aterrizar en proyectos específicos. En otros países los proyectos se formulan, evalúan y registran en el SNIP, independientemente de su vinculación con los planes de desarrollo nacional o regional.

III. Análisis crítico de los SNIP

Los SNIP no son estructuras aisladas carentes de formas, son instituciones del Estado que se vinculan procedimentalmente, en pos de un objetivo (eficiencia en el uso de los recursos), en base a cuerpos legales que definen las competencias y los roles⁴ de cada una de ellas.

Este punto queda bastante claro en la sección anterior. También pueden encontrarse elementos en la información disponible para diferentes países en Internet y resumidamente para los que participaron con ponencias en el último seminario realizado por ILPES⁵.

Los SNIP, en general, cuentan con cuatro componentes: Sobre las cuales se hará un análisis crítico, tomando en cuenta algunos aspectos relevantes.

⁴ Ver Compendio General, “Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas”, *página 26. letra b*, (Serie CEPAL Seminarios y Conferencias No.18, 2002) y, Pacheco J. Roles y Áreas de Competencia de los Organismos de Planificación. (Documento de Trabajo.ILPES/DPPLIC/IP/R.218, 2000).

⁵ Ver Informe Relatoría del Seminario sobre Sistemas Nacionales de Inversión Pública en Latinoamérica y el Caribe: Balance de dos décadas” (Serie Seminarios y Conferencias No.19, 2002) y, Compendio General. Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina y el Caribe: Balance de dos décadas, (Serie CEPAL Seminarios y Conferencias No.18, 2002).

1. Componente legal-institucional:

En concreto, el diseño de los SNIP se hace a través de cuerpos legales que en general fijan el centro en un órgano rector encargado de asesorar, evaluar, capacitar y reunir información, alrededor del cual se vinculan diferentes instituciones⁶, lo que define el tema como transversal y hace necesario la coordinación de todos los que componen el sistema.

Los más recientes marcos legales muestran una tendencia a especificar la figura del SNIP, donde las inversiones deben ajustarse al método de evaluación de proyectos, deben ceñirse al ciclo de vida de los proyectos e incluso establecen las metodologías (Perú) y precios sociales que deben utilizarse para las evaluaciones (Argentina). Los resultados de estos sistemas aún están por verse. Cabe señalar casos de no aplicabilidad de todo el marco regulatorio, a pesar de contener gran detalle, por falta de capacidades en los organismos inversores. En contraposición uno de los SNIP más antiguos, con experiencia más avanzada y mayor consolidación como es el caso de Chile, tenga un marco regulatorio menos estructurado.

Esto tal vez tenga que ver con dos aspectos claves del marco regulatorio. El primero, con los roles y competencias de las diferentes instituciones involucradas, elementos que deben estar plenamente definidos para evitar conflictos de intereses y permitir a su vez un examen más objetivo de las alternativas de inversión. El segundo, con la aplicabilidad y los diseños del marco regulatorio de los SNIP, los cuales deben contener principios de equilibrio y de gradualidad entendida, esta última, como inducción de un proceso. Lo dicho anteriormente implica, por una parte, adecuación de la normativa a las capacidades de las instituciones (equilibrio) y por otra, que los diseños de la normativa deben ser de baja complejidad en sus inicios, acompañados con aumentos graduales de complejidad ajustada a las necesidades de mejoramiento del sistema (gradualidad).

Otro aspecto de importancia es el de la descentralización, la cual es recurrente en los distintos países, con resultados diversos. En algunos casos los SNIP sólo se relacionan con la inversión de carácter nacional- sectorial, dejando fuera lo que se refiere a las localidades o territorios subnacionales (Argentina y Perú). Otros incorporan todos los niveles, tanto en el proceso de planificación como en el de inversión (léase planes de desarrollo y formulación de proyectos) (Colombia y Bolivia). Otros en un proceso descentralizador, traspasando responsabilidades en la toma de decisiones a entidades subnacionales en base a porcentajes de la inversión (Chile).

Los resultados de este proceso, en los sistemas recientemente implementados, tomarán algún tiempo antes de conocerse su consolidación. En los SNIP más avanzados la experiencia pudiera ser considerada como desfavorable, sin embargo las evaluaciones concluyen en diferentes direcciones como veremos a continuación.

... *“En Colombia hemos aprendido lo que implica modernizar los sistemas de inversión pública a partir de la implementación de bancos de proyectos en el marco de procesos graduales, pero, intensivos en descentralización. Pasamos en pocos años de esquemas en los que la nación lo hacía todo y sus entidades eran responsables de acometer proyectos desde la formulación hasta su terminación, a escenarios en los que las iniciativas de inversión territoriales se gestan desde las comunidades y muchas de ellas son resueltas por las autoridades locales”*. .. *“El sistema nacional de inversión pública deberá descentralizarse mucho más. Los bancos de proyectos municipales deben ser fortalecidos para que administren la información sobre inversión local y se integren con el banco de proyectos departamental y el nacional, no en un esquema burocrático piramidal, sino en un esquema horizontal.”* (Rodríguez O.2002).....

⁶ Ver Compendio General, “Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas”, página 387, *Cuadro Comparativo de algunos sistemas nacionales de inversión pública*. (Serie CEPAL Seminarios y Conferencias No.18, 2002).

El resultado que aquí se señala indica que es necesario más descentralización, en este caso, para Colombia⁷.

Otro caso notable, es el de Bolivia⁸.

... “antes de la descentralización del SNIP, la inversión pública en Bolivia tuvo dos grandes problemas: i) asignar eficientemente los escasos recursos de inversión y ii) lograr un grado de ejecución de la inversión pública aceptable” (Castro R..2002).

El caso boliviano es, hoy en día, mencionado como experiencia valiosa y su desarrollo es observado con detenimiento por expertos e instituciones, por lo que la evaluación que se hace, vinculando descentralización con mejorar la asignación, es de tenerse en cuenta.

Por otro lado tenemos una voz de alerta, esto visto desde el proceso de descentralización chileno⁹.

...“Este sistema se puede desconcentrar y/o descentralizar y se pueden lograr ventajas importantes al operar de esta manera; sin embargo, se requiere crear mecanismos de “protección” de los analistas regionales locales respecto de la presión del entorno, incluidas las propias autoridades. La falta de protección y la debilidad ante presiones no sólo pueden destruir el sistema sino que además permiten cuestionar, con fundamento, los procesos de descentralización y desconcentración” (Cavada J. 2002).

Al parecer, el proceso de descentralización tiene distintos signos en cuanto a sus resultados. La lección parece ser no sólo la “gradualidad”. Esto quiere decir que en lo relacionado a la adecuación de los sistemas a procesos descentralizadores hay que tener en cuenta ajustes necesarios en diferentes direcciones. En términos de racionalidad, como en el caso boliviano, predefiniendo algunos aspectos metodológicos y consolidación de una cultura de proyectos. Adecuación gradual (gradualidad) de los sistemas para pasar de una cultura centralista a una descentralizada, caso colombiano. Finalmente, tener en cuenta “cuestiones culturales” propias del país como en el caso chileno.

Podemos decir que, el éxito o fracaso de los procesos de descentralización no dependen sólo de la consolidación de los sistemas, ni tampoco de la mayor o menor “cultura de proyectos¹⁰” dentro de la administración pública.

Se ha encontrado que los SNIP presentan diferentes grados de vinculación con diferentes instituciones, algunos se han desarrollado más bien como bancos de proyectos adosados a un ministerio específico, otros bajo la concepción de subsistema de un sistema de presupuesto público, otros vinculados más fuertemente con sistemas de planeación y evaluación del gasto y políticas públicas, otros vinculados a sistemas de control, ya sea concibiendo al órgano rector como elemento de control para la asignación presupuestaria o el sistema vinculado con un componente de control o supervisado por el Poder Ejecutivo y Legislativo. También podemos encontrar algunos que se han desarrollado a partir de oficinas asesoras de la presidencia en estrecha relación con los gobiernos, etc.

⁷ Ver Compendio General, “Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas”, página 213. Aspectos legales e institucionales. (Serie CEPAL Seminarios y Conferencias No.18, 2002)

⁸ Ver Compendio General, “Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas, página 87. Lecciones aprendidas en el montaje del SNIP. (Serie CEPAL Seminarios y Conferencias No.18, 2002)

⁹ Ver Compendio General, “Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas, página 28. Desconcentración y descentralización. (Serie CEPAL Seminarios y Conferencias No.18, 2002).

¹⁰ La cultura de proyectos vista desde la dimensión temporal, quiere decir que a mayor consolidación, más avances y a mayor sostenibilidad, mayor el impacto y rentabilidad de los proyectos.

A partir de esta realidad se establece que en los diseños (donde el marco legal es fundamental) hay que tener en cuenta la coordinación horizontal (transversalidad). Esto se refiere a, como hemos dicho anteriormente, “*El diseño de los SNIP, en general, fija el centro en un órgano rector encargado de asesorar, evaluar, capacitar y reunir información, alrededor del cual se vinculan diferentes instituciones*”. Estas (instituciones) de acuerdo con las características funcionales dentro de la estructura de los estados pueden agruparse en instancias que se coordinan horizontalmente.

Estas instancias pueden identificarse, de acuerdo a lo encontrado, como de gobierno, de planificación, inversora, presupuestaria, decisional y de control.

La instancia de Gobierno: En relación a esta instancia los aspectos más sobresalientes, después de las políticas (que en definitiva van a condicionar el sistema) y el establecimiento de prioridades, es la articulación en términos de asesoría, que presta el órgano rector, tanto a las autoridades de Gobierno, como al Poder Legislativo. Esta función define claramente un necesario apoyo recíproco, el uno en términos de mejorar la toma de decisiones y el otro en términos de fortalecimiento de los sistemas de inversión. Es consenso¹¹ que el apoyo político es fundamental¹² para el desarrollo y fortalecimiento del sistema. Del mismo modo, el sistema en relación a la función de asesoría debe tener seriedad en el cumplimiento de la función de evaluación, so pena que el uso de una flexibilidad extrema haga perder la credibilidad en él y termine por destruirlo parcial o totalmente¹³.

La instancia de planificación: En relación a la planificación (planes de desarrollo) ésta puede tener mayor o menor preponderancia, dentro de los marcos Legales –Institucionales, en cada diseño (país). Las hay de carácter más estructurado donde se llega al nivel de definir proyectos contenidos en planes nacionales (Brasil) que deben ejecutarse en un período de tiempo determinado (plurianual), otros definen planes con diferentes horizontes, donde los planes operativos institucionales se supeditan al Plan Nacional de Desarrollo (Costa Rica) y otras donde sólo se establecen algunas estrategias que orientan la inversión (Chile). Es fundamental, en este punto, hacer mención a los estilos (gobierno y gerencia), ya que de ello depende que existan mejores y reales condiciones de participación en la planificación, no obstante existan diseños que intentan incorporar además, de las diversas instituciones del ámbito público, a la ciudadanía¹⁴, serán estos (los estilos) los que en la práctica pueden o no conferir la importancia que tenga la participación (ciudadana) dentro de la planificación. Existen ejemplos en donde se ha determinado como eje principal de las políticas de descentralización la participación de la ciudadanía, sin embargo los resultados han sido magros o nulos, sobre todo en lo que corresponde a esta instancia¹⁵ en el ámbito de la inversión.

La instancia presupuestaria: En esta instancia el vínculo más importante es el del sistema con los ministerios de hacienda o de presupuesto, que en alguna medida puede significar un nudo crítico de carácter estructural, de lo contrario no está resuelta y reglamentada la cuestión de roles y

¹¹ Ver Compendio General, “Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas”, página 387, Cuadro Comparativo de algunos sistemas nacionales de inversión pública. Capítulo I, Número 5. Deficiencias y limitaciones más importantes de los SNIP. (Serie CEPAL Seminarios y Conferencias No.18, 2002).

¹² Ver Compendio General, “Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas, páginas 28, 29, 114, 212, 263, 288, 336,337. (Serie CEPAL Seminarios y Conferencias No.18, 2002).

¹³ Ver Compendio General, “Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas, páginas 29. Cavada J. Sistemas nacionales de inversión pública: notas sobre la experiencia de Chile. (Serie CEPAL Seminarios y Conferencias No.18, 2002).

¹⁴ Ver Compendio General “Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas, Castro R. Sistema de inversión pública de Bolivia, página 78. (Serie CEPAL Seminarios y Conferencias No.18, 2002).

¹⁵ Ver Participación de los niveles regional y local en el diseño y Gestión de Programas Públicos Sociales Prioritarios. Documento del Ministerio del Interior de Chile. Subsecretaría de Desarrollo regional y Administrativo. División de Modernización. Departamentos de Estudios.1998

competencias. Aquí es muy importante el tema de la gestión, la cual depende de los estilos de gerencia, los profesionales involucrados, del conocimiento y de los acuerdos en cierto modo. Estos problemas son de difícil solución, sobre todo por que implican cuestiones de confianza, autonomía, capacidades, visiones, etc. que pueden ser resueltos por las gerencias en la mayoría de los casos, pero que también pueden involucrarlas. El vínculo entre el sistema y los organismos encargados del presupuesto es el que ofrece mayores oportunidades de análisis y estudios futuros, ya que queda mucho por recorrer y reformar en la integración¹⁶ entre presupuesto e inversión¹⁷. En el caso de Colombia, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) prepara el plan de inversiones y el Ministerio de Hacienda el de funcionamiento, con la consiguiente fragmentación de la presupuestación y la desarticulación entre los proyectos de inversión y su mantenimiento.¹⁸

La instancia inversora: Esta instancia es la más dinámica, en tanto obedece a procesos que ocupan la mayor parte de los esfuerzos en diferentes aspectos tales como desarrollo metodológico, capacitación, recopilación de información, asesoría, aprobación de los proyectos, etc.. En algunos diseños la jerarquización de proyectos radica en la instituciones inversoras las cuales deciden donde invertir a partir de una canasta de proyectos previamente evaluados y analizados por el organismo rector. Demás está decir que, gran parte de la legislación existente esta destinada a regular la relación entre las instituciones inversoras y los organismos rectores. Lo que resuelve desde el punto de vista estructural un nudo crítico importante. Sin embargo, desde el punto de vista de la gestión pueden quedar algunos elementos sin resolver, los que básicamente se refieren a las capacidades de los inversores para presentar proyectos de acuerdo con las normas y exigencias fijadas para ello, cuestión que atenta contra la eficacia en el uso de los recursos y retrasando la ejecución presupuestaria.

La instancia decisional: Está referida a la toma de decisiones respecto a los montos y tipos de la inversión, la aprobación de presupuestos sectoriales, etc. Los diseños en general tienden a que la asignación de recursos se enmarque dentro de un contexto de reglas, aprobaciones y métodos utilizados en relación a la viabilidad de proyectos, de los cuales básicamente el poder legislativo sanciona la asignación a través de la aprobación del presupuesto. La asignación de recursos puede hacerse en niveles subnacionales (políticas de descentralización), donde los montos están restringidos a porcentajes de fondos dispuestos para ello y donde la influencia de los proyectos está territorialmente definida. También las prioridades de asignación de recursos pueden estar en manos del organismo inversor que las presenta al sistema (de carácter sectorial). Pueden encontrarse casos en que por falta de instrumentos adecuados y de regulaciones referidas a la inversión, esta instancia se convierta en excesivamente discrecional con el agravante de la dilapidación de recursos¹⁹. Otro aspecto importante en esto es el aporte que pueda tener la participación de la civilidad en la toma de decisiones, cuestión que en parte ha sido abordada con la planificación participativa.

La instancia de control: Se identifica como los controles de la legalidad de los procedimientos que siguen los inversores. Las principales formas de control que se conocen, en la práctica, están relacionadas con las etapas de preinversión, específicamente a que los procesos de contratación de la ejecución de los proyectos obedezcan a algún procedimiento de acuerdo con la legalidad existente. También hay organismos encargados de controlar los avances físicos y financieros de los proyectos, algunos lo hacen sobre algún número determinado de proyectos otros

¹⁶ Ver Compendio General “Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas, Villalobos R. *Sistema nacional de inversión pública de Argentina*, página.121. (Serie CEPAL Seminarios y Conferencias No.18, 2002).

¹⁷ Ver Compendio General “Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas, Ortegón E. *página 403*. (Serie CEPAL Seminarios y Conferencias No.18, 2002).

¹⁸ Ulpiano Ayala, “Análisis de la Presupuestación de la Inversión de la Nación”; Planeación y Desarrollo (DNP); Volumen XXXI; Números 3 y 4; página 215

¹⁹ Vizzio M. Los sistemas de inversión pública en América Latina y el Caribe. Serie Política Fiscal. Proyecto CEPAL-Gobierno de Holanda “Política fiscal, eficiencia y equidad en América Latina y Caribe”.2000.

han buscado formas más modernas incorporando el uso de sistemas informáticos y llevan el control de todos los proyectos. El poder legislativo es un actor importante, ejerce algunas tareas de fiscalización, pero, la mayoría de las veces sobre proyectos de gran envergadura.

Vistas diferentes ponencias sobre los SNIP de la región, sus éxitos y fracasos y la existencia de estas instancias es que se postula la necesidad de una buena coordinación entre ellas. Esto apunta a resolver diferentes falencias y oportunidades de desarrollo de los SNIP en el futuro²⁰. A esta articulación, de instancias, donde el centro es el órgano rector la entendemos como coordinación horizontal. Elemento que creemos fundamental para el buen funcionamiento de estos sistemas.

Del mismo modo que existe una articulación horizontal (transversalidad), existe una articulación vertical. La cual se identifica con los diferentes niveles de decisiones, esto va desde lo estratégico a los ámbitos operativos, desde las políticas hasta la ejecución de proyectos. El proceso visto de esta manera implica la coordinación en tres niveles: estratégico, programático y operativo. Esto presupone que la acción pública en tanto a políticas, puede medir sus resultados siempre y cuando los objetivos fijados en el nivel estratégico, se vean reflejados a nivel operativo. Para que ello sea posible no basta con escoger un método cualquiera para la formulación de proyectos. Es necesario analizar ex ante los diferentes efectos de la aplicación de las políticas, instrumentos institucionales, programas, planes, etc. y no aplicar un método en forma mecánica. Respecto a esto se han identificado diferentes problemas en cada nivel.

En el nivel estratégico, se observa escasa articulación entre prioridades nacionales y otros sectores complementarios. Generalmente no hay una instancia superior que observe la consistencia de los proyectos de inversión con el plan nacional y menos la eventual sinergia o complementariedad que pueda haber entre proyectos de distintos sectores. Solamente en algunos casos (Costa Rica y Colombia) se explicita que el sistema solamente incorpora proyectos que se enmarquen en el plan nacional de desarrollo.

Inexistencia de estrategias sectoriales y/o territoriales. En algunos casos no se tiene políticas nacionales y/o sectoriales definidas. Esto implica que la planificación sea un ejercicio de “abajo hacia arriba” donde el plan nacional es el resultado de la sumatoria de los planes sectoriales que a su vez son sumatoria de los planes institucionales. En otros casos los proyectos se transforman en el llenado de antecedentes para optar a financiamiento y no son concebidos como instrumentos de desarrollo.

No siempre los criterios de jerarquización están preestablecidos por acuerdo entre el ente rector del sistema y cada sector. Esta queda sujeta a la discrecionalidad de los inversores y a la limitación presupuestaria.

El enfoque presupuestario tiende a predominar en la presentación y jerarquización de proyectos de inversión, lo que ocasiona que la perspectiva predominante en la toma de decisiones sea la anual y no una de mediano plazo.

En el nivel programático, existen cuellos de botella (en el órgano rector) generados por excesiva cartera de inversión en relación con los recursos humanos existentes, falta capacidad para la evaluación de los proyectos, más aun con el aumento del número de pequeños proyectos. El problema se agudiza porque generalmente la revisión de informes se concentra antes del inicio del proceso presupuestario. Es necesario hacer una programación más realista del proceso SNIP acorde con los recursos humanos disponibles y el tiempo de los procedimientos.

²⁰ Ver Compendio General “Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas, páginas.403 y 404. (Serie CEPAL Seminarios y Conferencias No.18, 2002).

Proliferación de proyectos pequeños que deberían contar con procedimientos diferentes. En el caso del Perú existe la figura de conglomerados que agrupa a proyectos menores de cada sector y que deben ser analizados por las oficinas de programación de inversión sectoriales, las que en algunos casos, pueden dar la viabilidad a los proyectos. En Argentina pasan por aprobación del órgano rector, solamente proyectos que superan el millón y medio de pesos.

Mala calidad de la información. La implementación de los SNIP puso en relieve este problema y es necesario realizar esfuerzos conjuntos entre los institutos de estadísticas y las entidades sectoriales a fin de poder contar con información de calidad, suficientemente desagregada, oportuna y cobertura adecuada. Podría pensarse en una base datos en red del sector público.

No incorporación de todas las consecuencias financieras: la futura presión que los proyectos de inversión una vez finalizados ejercerán sobre los gastos recurrentes (de operación), para las instituciones inversoras, compitiendo con otras acciones. Es necesario incorporar el tema de la sostenibilidad tanto en el análisis de factibilidad como entre los criterios de jerarquización de los proyectos.

No disponibilidad de diagnósticos sectoriales que identifiquen y cuantifiquen los requerimientos y/o déficit. Es el problema de la inexistencia de líneas de base. Es un componente natural para los fondos de preinversión

En el nivel operativo, creciente dificultad de tener personal capacitado. En razón de un problema de remuneraciones (baja remuneración en comparación con el sector privado) y de alta rotación del personal, especialmente en los niveles descentralizados.

No existen (en muchos países) sistemas formales de seguimiento físico ni financiero. El seguimiento financiero se hace generalmente a través de los sistemas integrados de administración financiera y es básicamente de naturaleza de ejecución presupuestaria.

Las evaluaciones en general utilizan métodos de carácter cuantitativo, no incorporan elementos cualitativos. Tampoco hay mucho desarrollo en lo referido a temas como genero, ambiente y la utilización de indicadores de pobreza. La demanda se considera estática y no se caracteriza ésta en torno a las necesidades reales, sino más bien se toma como algo predefinido.

Falta de capacidades en los organismos inversores, sobre todo en los niveles locales, lo que les limita acceder a recursos y condiciona el proceso presupuestario.

En resumen , respecto del componente Legal –Institucional, podemos decir que para el buen funcionamiento de los SNIP es necesario, que estos integren mejor diferentes aspectos, para ello se requiere una coordinación horizontal entre instancias y vertical en los diferentes niveles desicionales, esto también implica una buena definición de roles y áreas de competencia. Del mismo modo cualquier cambio en los diseños o implementación de los SNIP, debe concebirse con un criterio de gradualidad y equilibrio, esto evitará fracasos.

2. Componente metodológico

Esto apunta básicamente a realizar el análisis técnico – económico de los proyectos. Esta constituido por un conjunto de normas, instrucciones y procedimientos, que permiten a las instituciones disponer de una cartera de estudios y proyectos recomendados y en condiciones de asignarles fondos para su ejecución. Sus principales funciones son homogenizar, normar y coordinar la información relativa al proceso de identificación, formulación, presentación y evaluación de los proyectos de inversión. Su objetivo es orientar el proceso de asignación de recursos a las oportunidades de inversión más rentables de acuerdo al costo de oportunidad de los recursos públicos. En algunos casos el sistema se apoya en fichas, que constituyen un resumen

esquemático de los principales aspectos tratados en los proyectos que postulan a financiamiento público, y tiene como objetivo fundamental estandarizar la presentación de éstos.

En cuanto al uso y fin que se persigue, con el desarrollo de instrumentos, a través de este componente, en la región existe preocupación que tanto las metodologías, fichas y normas, se conviertan en un fin en sí mismos y no en un medio²¹.

El tipo de análisis utilizado preferentemente es el costo / beneficio el cual es aplicado: (i) en su totalidad, cuando son medibles los beneficios sea directa o indirectamente, (ii) cuando se estima que no son cuantificables los beneficios, básicamente en proyectos denominados sociales, se aplica el enfoque costo-efectividad. Entre estos últimos se encuentran los proyectos llamados sociales, tales como los relativos a salud y medio ambiente.

Otro elemento metodológico son los precios sociales, donde es el órgano rector el que calcula, actualiza y difunde estos precios tanto para la divisa, como para la mano de obra y también tasa social de descuento.

En este orden de cosas, entre los objetivos de modernización de los SNIP, se podría contemplar la introducción de criterios que permitan analizar el impacto de la ejecución de proyectos de inversión en el logro de la equidad. Como utilización de métodos de evaluación ex—ante de los impactos, apoyado en los indicadores de pobreza (simulaciones por ejemplo). Esto aplicado no sólo a proyectos, sino que también como método de análisis de los diseños de otros instrumentos como programas, fondos a todos los gastos, además de los de inversión e infraestructura. Del mismo modo incorporar criterios de elegibilidad, que apunten a la equidad, de los proyectos los cuales deberían ser tomados en cuenta por los órganos decisores.

Otro punto importante en señalar es el de la canasta de metodologías (responsabilidad de los órganos rectores), en conjunto con los organismos inversores. En la mayoría de los países se han implementado un conjunto de metodologías las cuales comprende varios sectores²². Estas en general diferencian entre proyectos (montos y tamaños), mediante la profundidad de los estudios y análisis que deben realizarse (perfil, prefactibilidad, factibilidad) a partir de una idea de proyecto. También existen normativas que las definen expresamente, y se incluye metodologías específicas y diferenciadas en relación al tamaño del proyecto (Perú), dónde para los más pequeños existe un perfil básico.

Respecto de los contenidos o elementos de análisis hay diferencias entre los países, las metodologías más nuevas introducen análisis ambiental de género, de pobreza, etc... en otras estos elementos están ausentes. Lo que implica que, respecto de estos temas, no existe una norma que los ordene, ya que, como se ha dicho anteriormente para el componente metodológico, “*Sus principales funciones es la de homogenizar, normar y coordinar la información relativa al proceso de identificación, formulación, presentación y evaluación de los proyectos de inversión*”.. Esto puede significar que ésta función no se cumple. Visto de otro modo, atendiendo la coordinación vertical, no está dentro de los objetivos estratégicos de los países. Atendiendo que los temas señalados revisten gran importancia, se hace necesaria la reformulación de metodologías de tal modo que sean incorporados.

En este sentido parece existir consenso o por lo menos preocupación por la materia, esto en otras palabra significa que ... “*pese a los avances que se han logrado en esta materia, cubriendo*

²¹ Ver Compendio General “Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas, páginas.403 (Serie CEPAL Seminarios y Conferencias No.18, 2002).

²² 1. Aeropuertos, 2. Agua potable rural, 3. Agua potable urbana, 4. Alcantarillado, 5. Defensas fluviales, 6. Edificación pública, 7. Educación, 8. Electrificación residencial, 9. Justicia, 10. Informática, 11. Mantenimiento vial urbano, 12. Muelles y caletas pesqueras. 13. Pavimentación de poblaciones, 14. Reemplazo de equipos, 15. Riego, 16. Salud, 17. Saneamiento de títulos rurales. 18. Transporte caminero. 19.Telefonía rural. 20. Vialidad Urbana (Fuente: Mideplan, Chile). A modo de ejemplo. Otros países que cuentan con una amplia canasta de metodologías es Bolivia, Colombia, Perú, México.

nuevas áreas y perfeccionado metodologías en uso, permanecen vacíos importantes. Por una parte, si bien se ha incorporado los efectos ambientales²³ de los proyectos, aún hay caminos por recorrer para una mejor identificación, cuantificación y valorizado de tales efectos; por otro lado, algo similar ocurre con proyectos de Vialidad Urbana.” (Cavada. 2002)²⁴.....

Respecto de la evaluación de resultados de los proyectos (ex-post e impacto), este aspecto de los sistema aparece como el menos logrado²⁵.

Esto implica que, en general, no existe un proceso de seguimiento completo de los proyectos y programas en el sentido que permita estimar los gastos necesarios para finalizarlos, de la relación de lo que queda por erogar y lo que ya se erogó y, principalmente, del comportamiento estimado de los beneficios potenciales. Debido a lo anterior, no existe forma de juzgar sobre la marcha si la decisión de invertir sigue siendo válida, si es necesario introducir cambios en el proyecto o programa, o si es preferible cancelarlas definitivamente. Tampoco existe un sistema institucionalizado que permita, una vez concluido el proyecto o programa, verificar si se comportan como se planificó, si existen desviaciones significativas entre lo pronosticado y la realidad, y en ese caso, sus causas. Es necesario desarrollar metodologías específicas en estas materias, de manera de poder institucionalizar el tema.

En resumen este componente también esta en vía de perfeccionarse y adecuarse a las nuevas exigencias de la administración pública y de la racionalidad del gasto, lo cual en el fondo debe responder a las exigencias que impone el medio²⁶ y los cambios que este tiene.

3. Componente capacitación

En primer lugar hay que decir que existe consenso²⁷ sobre que la capacitación como elemento vital para que los SNIP puedan desarrollarse y entregar todas las bondades que tienen asociadas. Esto permite crear capacidades en las instituciones que están vinculadas al sistema, y obviamente mejora la asignación de recursos, además de mejorar la ejecución presupuestaria. Sin embargo, esto no puede verse como acciones aisladas, eventuales o sólo de inducción de procesos. Al contrario la capacitación debe ser persistente, adecuada, promocional y equilibrada.

Sin embargo, existe un fenómeno de rotación de los profesionales, en alguna medida la capacitación a incidido en ello sobre todo cuando la calificación recibida es mayor o las ofertas laborales del mercado privado son mucho mejores que en el público. Esto atenta contra la creación de masa crítica en las instituciones públicas. La propuesta en este sentido es que la capacitación sea vista, al interior del sector público, desde una perspectiva promocional, de evaluación del desempeño de los profesionales, lo que les permita tener ingresos adecuados que compitan con el mercado privado y que también constituya elemento de juicio ante posibles contrataciones. Del mismo modo, se debe establecer mayores responsabilidades asociadas a los niveles de desarrollo profesional. Esto implica dotar a las instituciones de instrumentos que permitan financiar no sólo cursos, sino que post grados tanto en instituciones nacionales como extranjeras. Está última proposición puede convertirse en un enganche para aquellos jóvenes profesionales, de modo que vean en la administración pública algo más que un trabajo estable.

²³ En Chile la Evaluación de Impacto Ambiental se hace sobre una alternativa ya definida, esto bajo dos modalidades, la EIA completa y una declaración ambiental para los proyectos que se considera que producen impactos ambientales poco significativos.

²⁴ Ver Compendio General “Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas, páginas. 27, 31, 87. . (Serie CEPAL Seminarios y Conferencias No.18, 2002).

²⁵ Ministerio de Planificación e Inversión, “Inversión Pública, Eficiencia y Equidad, Departamento de Inversiones”, Chile.

²⁶ Motta P. Administración de la Estructura. En Pacheco J.F. . Roles y Áreas de Competencia de los Organismos de Planificación. Documento de trabajo. LC/IP/R.218.ILPES/DPPI. 2000.

²⁷ Ver Compendio General “Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas, páginas. 31, 43, 114, 138, 214, 224, 264,309,310. (Serie CEPAL Seminarios y Conferencias No.18, 2002).

No se trata que la administración pública se convierta en un mero subsidiario del desarrollo académico de profesionales, en esto hay que tener en cuenta el criterio de capacitación adecuada, la cual debe entenderse como respuesta a las necesidades institucionales y no a deseos de aprendizaje per se. En este aspecto una propuesta puede ser la coordinación con las entidades educacionales (Universidades, Centros de Capacitación y otros) para adecuar la oferta de estas a las reales necesidades del sector público, esto no sólo referido a las capacitaciones de profesionales y post grado, sino a introducir en niveles de pre grado algunos tópicos referidos al área pública, los cuales no deben restringirse a los administradores públicos o científicos sociales, sino que deben abrirse a todas las áreas profesionales que pudieran tener relación y ser opción laboral en el ejercicio de la actividad pública. Esto además eliminaría el desconocimiento casi absoluto, con que llegan los nuevos profesionales al incorporarse a lo público, más aun vistas las responsabilidades que se les asigna.

Por último, un aspecto que la gerencia debe tener en cuenta respecto a resultados, es el equilibrio. Esto quiere decir que los desarrollos necesarios de los profesionales deben corresponder a exigencias tanto del entorno donde estos laboran, como a las exigencias que impone la complejidad de los instrumentos públicos y su aplicación. La razón de esto radica en que los profesionales están obligados a responder ante las presiones del entorno en forma fluida y con eficacia, y tienen que atenerse a las normas administrativas que regulan su accionar. Una sólida formación en este aspecto hará su labor más fácil y con ello los resultados podrán ser mejores. Lo que no puede ocurrir es que ante una presión específica la institución no pueda responder adecuadamente por desconocimiento de los temas en particular (referido a la presión del entorno), agravado por el desconocimiento de instrumentos disponibles para darle solución. Esta combinación deriva en resultados paupérrimos, baja valoración de la institución con su correlato político, y afecta directamente a la gerencia (léase ministros, directores, jefes, etc)

En resumen, el componente capacitación es un pilar fundamental dentro de los SNIP, que tiene sus problemas (rotación de profesionales), pero, que indudablemente tiene bondades innegables y su aporte a la acción institucional es vital.

4. Componente de sistemas de información (Bancos de Proyectos).

Los Bancos de Proyectos son sistemas de información destinados a perfeccionar el manejo de las inversiones públicas mediante la provisión de información oportuna sobre proyectos propuestos y en curso. Dentro del marco descrito, el Banco de Proyectos facilita el seguimiento de los proyectos y el control presupuestario, la distribución del presupuesto de capital, la planificación de las inversiones y en cierta medida, la distribución del gasto social.

En algunos casos los SNIP se conformaron a partir de estos bancos²⁸, en otros esto se considera sólo como un instrumento o componente más. Sin embargo, las nuevas exigencias en el ámbito público nos llevan a ver el componente “Sistemas de Información” desde otras perspectivas, más amplias, más modernizadoras y más sinérgicas a la luz de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

La informatización en mayor o menor grado, puede colaborar al cumplimiento de estos roles. Respecto de los tres primeros aspectos, la introducción de la informática en los SNIP ayuda a alcanzar mayores niveles de eficiencia en el cumplimiento de sus cometidos y mejora la calidad de los servicios. Además, si son construidos como sistemas de comunicación y están apoyados con capacitación y procedimientos administrativos adecuados, permiten: mejor coordinación con las acciones emprendidas en las distintas instancias del Gobierno; mejor gestión de las entidades

²⁸ Ver Compendio General “Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas, *página 180*. (Serie CEPAL Seminarios y Conferencias No.18, 2002).

desconcentradas y/o descentralizadas; mayor comunicación entre ciudadanos, funcionarios de distintos niveles de la administración pública y autoridades competentes para la solución de problemas sociales.

Pueden, también, colaborar en el fortalecimiento del sistema democrático con la aplicación de sistemas de información que junto al diseño de procedimientos afines, permitan una mayor transparencia y divulgación de las acciones que se emprendan. Asimismo, incorporando mecanismos de comunicación y procesamiento de la información y el fomento de la participación ciudadana.

Aplicado este enfoque a los actuales sistemas de información, la evaluación, salvo honrosas excepciones, no es uniforme. Lo cierto es que hay bastante por recorrer. Sin embargo hay algunos avances como la colocación en Internet de las metodologías de evaluación, reglamentos y leyes (Perú, Bolivia, Colombia). También se pueden encontrar algunos sitios donde se describe el sistema de inversión o mejor dicho el proceso que deben seguir los proyectos para que se les asigne presupuesto.

Podríamos decir que hay avances en los dos primeros aspectos, en tanto se reúne información y se procesa, también ha habido progreso en los procesos administrativos. Sin embargo, a pesar de todos estos avances persiste aún entre los planificadores una cultura de papel. En este sentido, pudiera ser de utilidad la incorporación de la firma digital otorgándole validez procedimental. Del mismo modo, los sistemas debieran dejar de estar destinados sólo a mantener actualizada la información. Podrían prestar una gran utilidad si la concepción de éstos fuera, además, una instancia de intercambio entre los encargados de presentar proyectos, los analistas y las autoridades. Esto permitiría avanzar en el tercer aspecto, donde también haría falta diseñar una instancia para la participación de los ciudadanos. Una idea que podría ser de utilidad es mantener pequeños centros de información en los niveles locales donde las organizaciones o futuros beneficiarios pudieran, teniendo el apoyo técnico suficiente, acceder a la información general de “su proyecto” y el estado en que se encuentre. También han surgido ideas para crear sistemas que permitan acceder a la información a través de telefonía digital.

La concepción de los nuevos sistemas de inversión pública puede ser de gran utilidad en diferentes campos, más aun si estos se integran en redes regionales de intercambio de experiencias entre países que permitan ir conociendo los distintos desarrollos metodológicos, mejores prácticas, programas y éxitos obtenidos. Aun queda por avanzar en este aspecto, pero los esfuerzos que se hagan en esta dirección vale la pena consolidarlos.

IV. Conclusiones y perspectivas

A la luz del diagnóstico y el análisis crítico, corresponde ahora extraer las lecciones más importantes y sugerir los cambios necesarios para asignarle a los SNIP una contribución más sustantiva a la administración de la inversión pública.

Rol en la sociedad de la información

Con el advenimiento de la economía digital ningún gobierno debería prescindir de un sistema de información para registrar los resultados de la evaluación de proyectos y programas, la asignación de financiamiento a éstos y su seguimiento y control. Esta imperiosa necesidad tiene que hacerse sobre la base de la experiencia acumulada, pero incorporando los nuevos desafíos y aprovechando las más recientes tecnologías de información y comunicación. Sin embargo, el gobierno electrónico no es un fin público en sí. Las nuevas tecnologías informáticas, para ser socialmente beneficiosas, deben ser puestas al servicio de la resolución de los problemas del país, tales como la extrema pobreza y el desempleo.

Simplicidad y gradualidad

El consolidar una “cultura de proyectos” es un proceso gradual que sólo se logra en el mediano y largo plazo mediante el avance escalonado en varios frentes. En la búsqueda de esta cultura conviene rescatar las siguientes lecciones:

Aquellos países que se propusieron en el corto plazo metas demasiado ambiciosas no muestran los mejores resultados. Por el contrario, aquellos que partieron con metodologías simples, procedimientos legales directos, marcos conceptuales sencillos, normativas comprensibles y lo más generalizables posibles, son los que muestran los mejores desempeños. Lo mismo se puede decir de los programas de capacitación que diseñados sobre la base de cursos básicos permanentes continuaron avanzando hacia entrenamientos de nivel intermedio y avanzado hasta cubrir todo el espectro sectorial y territorial de la administración pública.

Voluntad política

Como corolario del balance de más de dos décadas se puede deducir que en el caso de los SNIP, más que en cualquier otra reforma, sin voluntad política y sin respaldo institucional permanente, es casi imposible garantizar el cumplimiento de los objetivos y la observancia del marco regulatorio adoptado. Los Sistemas no pueden ser vistos como un instrumento de control o de poder de la administración de turno sino como un proceso de modernización del Estado para respaldar con mejor información la toma de decisiones. Tampoco pueden ser vistos como un fin en si mismos, sino que, por el contrario, deben ser instrumentos para mejorar la calidad de la inversión y apoyar la asignación óptima de recursos.

Cultura de proyectos

Es indudable que los SNIP han promovido y en cierta medida institucionalizado la importancia de conocer, en forma ex-ante, los beneficios, impactos, rentabilidades y características de los recursos asignados a los proyectos de inversión pública. Mucho se ha avanzado, dentro del principio de la escasez y el objetivo de mejorar la calidad de la inversión, por abandonar una cultura incremental del gasto y sustituirla por otra donde prevalezca la calidad, la eficiencia y los impactos sobre grupos vulnerables y regiones más abandonadas. La reflexión sistemática sobre prioridades, alternativas y consecuencias de los proyectos ha avanzado en forma heterogénea y desigual pero es una base importante para introducir las reformas pertinentes. Preservar y consolidar los avances sería parte de la agenda nueva. Para ello, convendría introducir los ajustes requeridos y materializar las reformas pertinentes, a fin de cumplir con los objetivos propuestos.

Discrecionalidad

Los Sistemas Nacionales de Inversión Pública han aportado considerablemente a una menor discrecionalidad en la asignación de financiamiento a proyectos, haciendo mucho más riguroso y metódico el proceso de aprobación y desembolso de recursos. Todo esto gracias a la evaluación de proyectos y programas y a una mejor integración entre la programación de inversiones y la programación presupuestaria. También han ayudado a evitar la duplicación de acciones entre los diferentes niveles de gobierno, a disminuir la atomización del presupuesto de inversión y, lo más importante, a fomentar una política clara de inversión en un marco normalizado, homogéneo, sistemático y coherente.

Acceso a financiamiento externo

Paralelo a lo anterior, el hecho de contar con un catastro ordenado de proyectos de carácter nacional, sectorial, territorial y local, ha permitido una mejor negociación y un mayor acceso al financiamiento de la preinversión e inversión por parte de organismos internacionales y agencias de cooperación. Al contar con información sistematizada de los proyectos que los distintos organismos tienen en estudio o en ejecución se aprovechan las complementariedades que existen entre ellos; se agiliza el proceso de toma de decisiones; se facilita la tarea de coordinación negociadora entre los niveles central, regional y local y se canalizan los recursos hacia las grandes prioridades establecidas en los planes nacionales, sectoriales o regionales de desarrollo.

Evaluación ex post

De igual manera, la existencia de los SNIP, ha facilitado a los gobiernos realizar evaluación ex-post de proyectos. 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 el ex ante y el ex post e incorporarlas en la formulación, evaluación y seguimiento de futuros proyectos o programas.

En cuanto a la evolución y tendencias más recientes de los SNIP, estas se relacionan con los siguientes hechos:

Transparencia

Mayor es el acceso que se registra 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, es preciso elaborar programas de conectividad que permitan acceder, por medio de ventanillas electrónicas o Internet, a la información registrada en el SNIP y a información relacionada, tal como presupuesto del sector público, contabilidad pública, recursos humanos, registro de empresas consultoras, fuentes de financiamiento, deuda pública por inversión, entidades responsables de proyectos, licitaciones, asignaciones presupuestarias, ideas de proyectos y planes operativos anuales de inversión. Los programas de telecentros de información comunal, local y regional, desde donde se pueda acceder a toda la información sobre proyectos y conocer con anticipación las oportunidades de invertir y las compras de bienes y servicios por parte del Estado, son también instancias de participación y acceso por parte de la población.

Autonomía

Se vislumbra también con los futuros Sistemas el otorgamiento de un mayor grado de autonomía a las regiones en el manejo de recursos y de las transferencias nacionales. Sin embargo, dentro del esquema de descentralización fiscal, el manejo fiscal se seguirá desarrollando en medio de un esquema muy centralizado, en donde las entidades territoriales son las ejecutoras finales del gasto pero no tendrán discreción sobre el uso de los recursos. Todo esto agravado por los indicios de nuevos ajustes fiscales en la región.

Gobierno electrónico

El Uso de Internet como plataforma de operación de los Sistemas o facilitador para la simplificación de trámites, consultas, adquisiciones y firma digital es un fenómeno en rápida expansión. Sin embargo, dado que la tecnología no es en sí misma un determinante de cambio sino un facilitador, está por verse si ésta permite hacer menos asimétrico el acceso a la información y evita el desarrollo de regiones o sectores “ricos en información sobre proyectos” y sectores o regiones “pobres en información sobre proyectos”. Así, a pesar del rápido crecimiento de la Internet, conviene anticipar los arreglos necesarios para que su distribución no sea un nuevo factor de asimetría sino que, por el contrario, coadyuve a cerrar brechas culturales y estructurar políticas de inversión más democráticas y participativas. El asunto es saber si las organizaciones están en condiciones de aplicar la nueva tecnología y que se necesita para que ésta penetre el tejido social con equidad y sostenibilidad.

Rediseño institucional

Al enfrentar el diseño institucional y sus procedimientos, dentro de un marco de cambio social donde subyace una racionalidad burocrática, la operacionalización de los Sistemas debe realizarse por medio de una estructura organizacional específica que se adecue a los mecanismos y procedimientos de una administración por resultados, exigiendo la posibilidad de compatibilidad

con la evolución del medio en el cual se encuentra inserta y permitiendo a la vez, retroalimentación y flexibilidad del Sistema. Del mismo modo, el diseño institucional exige contar con una visión táctica, que considere la participación de otros agentes o actores involucrados, permitiendo cumplir la máxima racionalidad en eficiencia y eficacia. Es en razón de estos dos elementos que vinculados a la inversión necesaria, permiten establecer un punto de conexión entre actores e instituciones administradoras de la inversión. Por lo tanto, la nueva versión debe ajustarse a las autonomías regionales o locales promovidas por la descentralización fiscal y administrativa, corregir su incomunicación en cuanto a las prerrogativas de las dependencias Ministeriales para preparar y evaluar proyectos, adaptar su normativa para hacer efectiva su integración con las Oficinas de Presupuesto e introducir las modificaciones legales pertinentes para enmendar vacíos de cobertura y cumplimiento en concordancia con la nueva concepción de Estado.

Respuestas de los sistemas frente a situaciones de crisis

La región ha atravesado por repetidos episodios de auge y recesión y sin duda se producirán nuevos episodios de esta naturaleza en los años venideros. Frente a esta situación, el manejo anticíclico será fundamental. La política tradicional durante la crisis ha consistido fundamentalmente en recortar los programas de inversión y posponer proyectos. Frente a este patrón de ajuste, el fortalecimiento y la revalorización de las carteras de proyectos registradas en los Sistemas ofrece las siguientes ventajas:

Racionalizar los ajustes y recortes. Al disponer de una cartera de proyectos sistematizada y estandarizada en las fases de preinversión, inversión y operación, los responsables del ajuste podrán *hacerlo de una manera menos arbitraria e inequitativa, eliminando los de menor* impacto, manteniendo los de mayor prioridad y aplazando los que no afecten los objetivos básicos. Es aquí donde el ejercicio de jerarquización de proyectos y un sistema de indicadores adquiere especial importancia.

Protección a los programas y políticas estratégicas de lucha contra la pobreza

El fracaso de muchas acciones en favor de los grupos y regiones más pobres se debe en gran medida a falta de tenacidad, consistencia y sostenibilidad de los programas. Con los cambios de gobierno, cambian las prioridades y por ende los proyectos y programas que reciben recursos. Esto hace que una batalla de mediano y largo plazo se vea afectada por los periódicos cambios de rumbo y orientación fruto de la coyuntura fiscal. Frente a este escenario, los SNIP pueden ser el mejor instrumento para proteger, preservar y defender la “cartera estratégica de proyectos” incluida dentro de los programas a favor de los pobres. Esta cartera, pasaría a gozar de un mínimo de permanencia, garantizando así el logro de sus objetivos.

Cartera de proyectos para aplicación de fondos de estabilización

Para el manejo de los períodos de las bonanzas y crisis de los precios de productos básicos como el petróleo, cobre, azúcar, café y muchos otros commodities, algunos gobiernos han creado los llamados Fondos de Estabilización. Estos acumulan durante el auge y desembolsan durante la crisis para favorecer en su conjunto la estabilidad macroeconómica y los agentes económicos. Con similares propósitos se han establecido en algunos países fondos de compensación para fortalecer el empleo y el combate a la pobreza. Ante esta situación, en caso de contar una cartera jerarquizada de proyectos, la autoridad puede respaldar y justificar aquellos proyectos que han sido previamente analizados y registrados como prioritarios. Así, durante el auge puede invertir en los de mayor rentabilidad y recortar durante la crisis a los menos importantes pero sobre criterios fundados en sus indicadores de impacto y beneficio para la población. Este catastro de proyectos pasaría a ser una cartera anticíclica de proyectos con fundamentos de equidad y eficiencia durante períodos recesivos.

Apoyo a las funciones básicas de la planificación

El ILPES ha identificado tres funciones básicas: En primer lugar, un esfuerzo de prospectiva para incorporar previsión, coherencia, anticipación y construcción de futuro. En segundo lugar, la coordinación intersectorial y su consecuente compatibilización entre programación presupuestaria y programación de inversiones y, finalmente, la de seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos. En este contexto, los Sistemas Nacionales de Inversión Pública podrían realizar una gran contribución en los siguientes campos:

i) Visión estratégica de mediano y largo plazo. Debido a las frecuentes crisis en que ha estado sumida la región durante las últimas décadas, la gestión de los gobiernos ha estado concentrada en solucionar problemas de carácter coyuntural y de corto plazo. Las urgencias han consumido la atención de las autoridades y por lo tanto se ha descuidado o no ha habido espacio para pensar e incorporar una visión estratégica de largo plazo en cuanto a la inversión pública se refiere. Algunas experiencias como la de “Avanza Brasil”, incorpora los conceptos de ejes nacionales de desarrollo y traza grandes emprendimientos estratégicos en las áreas de infraestructura económica y desarrollo social para reducir desigualdades en un plano plurianual de inversiones con alta participación del sector privado. Esta estrategia de inversión de largo plazo, traza un rumbo, concentra esfuerzos, facilita los consensos y determina un accionar que va más allá de la coyuntura política y económica. En este orden de ideas, al existir un Sistema de Inversiones que incorpore la cartera de emprendimientos de inversión de largo plazo se evitaría la improvisación de las políticas de inversión y se apuntaría a una mayor complementariedad entre lo público y lo privado con escenarios conocidos. En este espacio los SNIP pueden cumplir una función trascendental para “construir futuro” o “proyecto país” mediante la focalización en aquellas macroinversiones que las tendencias y los requerimientos de carácter demográfico, económico y social exijan.

ii) Evaluación y gestión por resultados. Al disponer los gobiernos de una cartera estandarizada y jerarquizada de proyectos para toda la administración pública, se facilitaría considerablemente la tarea de evaluar el impacto y el cumplimiento de las metas fijadas en los diferentes proyectos y programas. Entre otras ventajas, el Sistema de Información del SNIP permitiría realizar un diagnóstico más preciso sobre las áreas y sectores de intervención, determinar mejor las prioridades del gasto, dar seguimiento a la ejecución, medir los impactos y rentabilidad económicas y sociales de las intervenciones, inducir sinergia de proyectos y brindar multisectorialidad al diseño de las políticas. Todo lo anterior facilitaría la evaluación del desempeño de los procesos institucionales y la aplicación de enfoques como el del Marco Lógico o Sistemas de Indicadores para medir desempeños.

iii) Coordinación intersectorial. Uno de los rasgos más generalizados de la administración pública es la descoordinación y duplicación de esfuerzos en la ejecución de programas y proyectos de inversión. Esta situación se debe en gran medida a la carencia de sistemas de información integrales y abiertos que apoyen la gestión, la estandarización de procedimientos y la homogenización de criterios a todo lo largo del “ciclo de los proyectos”. Es mediante el uso de estas herramientas que la nueva economía de la información facilita el encuentro de la Sociedad con el Estado, beneficiarios con gerentes de proyectos, administradores con ciudadanos y en general, la comunicación entre agencias y agentes públicos y privados.

Bibliografía

- “Sistemas nacionales de inversión pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas – Compendio General”, Edgar Ortegón, (2001) LC/IP/L.198
- “Informe de la relatoría del Seminario sobre de alto nivel sobre Sistema nacionales de inversión pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas” LC./IP/L.197

Anexo 1: Comparación preliminar de algunos sistemas nacionales de inversión pública

ILPES : Dirección de proyectos y programación de inversiones

Los cuadros siguientes presentan una comparación de algunos aspectos básicos de los SNIP de cinco países sudamericanos. Se han preparado como ejemplo o prototipo de lo que será un trabajo mayor y más completo a partir de la información que se recoja en el seminario. La información presentada ha sido obtenida fundamentalmente a través de Internet. Así, es más completa y actualizada la correspondiente a países que hacen un amplio y buen uso de esta red y es más pobre la de aquellos sistemas que aún no la utilizan plenamente.

Los SNIP en Internet

Argentina:<http://www.mecon.gov.ar/peconomica/basehome/inversionpub.html>

Bolivia:<http://www.vipfe.gov.bo/dgip/index.html>

Chile:<http://www.mideplan.cl/sni.htm>,
http://consultas.mideplan.cl/inicio_ns.htm

Colombia:
http://www.dnp.gov.co/01_cont/inversio/BANCO_P.HTM

Perú:<http://ofi.mef.gob.pe/>

1. [Definición de Inversión Pública](#)
2. [Marco Legal](#)
3. [Objetivos definidos para el SNIP](#)
4. [Entidad rectora](#)
5. [Otras entidades vinculadas a la administración del SNIP](#)
6. [Entidades incorporadas al SNIP](#)
7. [Niveles territoriales](#)
8. [Fuentes de financiamiento incorporadas al SNIP](#)
9. [Metodologías de preparación y evaluación existentes](#)
10. [Estructura de las metodologías](#)
11. [Uso de Precios Sociales](#)
12. [Sistemas vinculados](#)
13. [Sub-sistemas](#)
14. [Sistema de información \(Bancos de Proyectos\)](#)
15. [Capacitación](#)

	ARGENTINA	BOLIVIA	CHILE	COLOMBIA	PERÚ
DEFINICIÓN DE INVERSIÓN PÚBLICA	<p>Inversión Pública Nacional: La aplicación de recursos en todo tipo de bienes y de actividades que incrementen el patrimonio de las entidades que integran el sector público nacional, con el fin de iniciar, ampliar, mejorar, modernizar, reponer o reconstruir la capacidad productora de bienes o prestadora de servicios.</p> <p>Fuente: Ley N° 24.354, Artículo 2°.</p>	<p>Se entiende por Inversión Pública todo gasto de recursos de origen público destinado a incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico de dominio público y/o de capital humano, con el objeto de ampliar la capacidad del país para la prestación de servicios o producción de bienes.</p> <p>El concepto de Inversión Pública incluye todas las actividades de preinversión e inversión que realizan las entidades del sector público.</p> <p>Fuente: Resolución suprema N° 216768, Artículo 8.</p>	<p>“Inversión es aquel aumento en el stock de capital que permite expandir Las posibilidades de producción, y en definitiva de ingreso de la sociedad.”</p> <p>Fuente: Sistema Nacional de Inversión Pública y Banco Integrado de Proyectos, MIDEPLAN, mayo 1996.</p>	<p>Inversión Neta: Se definen como Gastos de Inversión aquellas erogaciones susceptibles de causar réditos o de ser de algún modo económicamente productivas, o que tengan cuerpo de bienes de utilización perdurable, llamados también de capital por oposición a los de funcionamiento que se hayan destinados por lo común a extinguirse con su empleo. Así mismo, aquellos gastos destinados a crear infraestructura social.</p> <p>La característica fundamental de este gasto debe ser que su asignación permita incrementar la capacidad de producción y productividad en el campo de la estructura física, económica y social.</p> <p>Fuente: : Manual de Programación de la Inversión Pública, DNP, 03/2000</p>	<p>Proyecto de Inversión Pública: Toda intervención limitada en el tiempo que implique la aplicación de recursos públicos con el fin de ampliar, mejorar y modernizar la capacidad productora de bienes o prestadora de servicios, cuyos beneficios son independientes de los de otros proyectos.</p> <p>Fuente: : Decreto Supremo N° 086-2000-EF, Artículo 1°</p>
	<p>Se aprecia que en general se considera inversión pública todo gasto, de origen público, destinado a mantener o incrementar la capacidad de producción de bienes o servicios.</p>				

Nota: En la versión digital de éste documento, los textos subrayados corresponden a hipervínculos con los documentos citados o las instituciones mencionadas.

	ARGENTINA	BOLIVIA	CHILE	COLOMBIA	PERÚ
MARCO LEGAL	<p>El Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SNIP) es creado por la Ley N° 24.354 promulgada el 22/8/1994.</p> <p>El Decreto Reglamentario Poder Ejecutivo Nacional N°720/95 de fecha 22/5/1995, designa a la Dirección Nacional de Inversión Pública y Financiamiento de Proyectos de la Secretaría de Programación Económica del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos como órgano responsable del SNIP y crea el Banco de Proyectos de Inversión Pública (BAPIN).</p>	<p>La Ley 1178 (20/7/1990), en su artículo 21 señala que el órgano rector del Sistema Nacional de Inversión Pública será el Ministerio de Planeamiento y Coordinación.</p> <p>La Ley N° 1493 (17/9/1993) otorgó al Ministerio de Hacienda el papel de Órgano Rector del Sistema Nacional de Inversión Pública. Esta fue abrogada por la Ley 1788 (16/9/1997) la cual reafirmó dicho rol.</p> <p>La Resolución suprema N° 216768 de fecha 18/6/1996 establece las Normas Básicas del Sistema Nacional de Inversión Pública.</p> <p>La Resolución ministerial N° 528 (12/6/1997) establece el Reglamento básico de operaciones del SNIP.</p> <p>La Resolución ministerial N° 612 (27/6/1997) establece el Reglamento básico de operaciones del sistema de información sobre inversiones (SISIN).</p> <p>La Resolución ministerial N° 613 contiene el Reglamento básico de preinversión.</p> <p>Resolución ministerial N° 1484 (14/12/1998) establece las Razones precio cuenta.</p>	<p>Ley 18.768 (29/12/88) "Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado" agrega al Decreto Ley N°1263 (1975) el Art.19 bis que establece que los estudios preinversionales y proyectos deberán contar con informe del organismo de planificación (nacional o regional) basado en una evaluación técnico-económica, se identificarán presupuestariamente por decreto o resolución y tendrán un código y nombre no modificables. Ley N°19.989 (19/7/1990) crea MIDEPLAN, asignando a la División de Planificación, Estudios e Inversión, entre otras funciones, la mantención de proyectos del sector público y la evaluación de los mismos, así como establecer los criterios de evaluación económica y social para los proyectos financiados directa o indirectamente por el Estado. Además se establecen anualmente reglas sobre identificación de proyectos en la Ley de Presupuesto del Sector Público y se imparten instrucciones para la identificación de estudios y proyectos de inversión por oficio circular de la DIPRES.</p>	<p>Ley 38 (21/4/1989) "Estatuto Orgánico del Presupuesto General de la Nación" crea (Art.32) el Banco de Proyectos de Inversión Nacional (BPIN) y confía al Departamento Nacional de Planeación DNP su diseño, montaje y operación.</p> <p>Decreto 2410 (20/10/1989) crea y asigna funciones a las divisiones de metodologías y de operación y sistemas en el DNP.</p> <p>Decreto 841 (20/4/1990) reglamenta la operación del BPIN.</p> <p>Resolución 3127 (27/11/1992) delega en Ministerios y Departamentos Administrativos del orden nacional la calificación de viabilidad de los proyectos y su registro en el BPIN.</p> <p>Ley 179 (30/12/1994) señala que no se podrá ejecutar ningún proyecto o programa que haga parte del PGN si no ha sido previamente evaluado por el órgano correspondiente y registrado en el BPIN. Cambia el nombre de éste por Banco Nacional de Proyectos y Programas.</p> <p>Fuente: Sitio DNP, BPIN, Componente legal, institucional y procedimientos</p>	<p>La Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública (Ley N°27293) crea éste el 9/7/2000.</p> <p>Su operación se reglamenta en el Decreto Supremo N° 086-2000-EF del 14/8/2000. Este señala que los precios sociales, parámetros y otras normas de observancia obligatoria se aprobarán por medio de Directivas de la Oficina de Inversiones del Ministerio de Economía y Finanzas, de las cuales destacan la Directiva General del Sistema Nacional de Inversión Pública y las Normas Complementarias de la Directiva General del SNIP.</p>
<p>Todos los países cuentan con legislación que regula la operación de su SNIP. Mientras más reciente es el sistema, más clara y precisa es la normativa legal que lo soporta. Así, el más antiguo (Chile) no cuenta con un marco legal específico, sino que se apoya, fundamentalmente, en las instrucciones de la Ley de Presupuesto del sector público. En cambio, los sistemas más recientes (Argentina, Perú) cuentan con una ley específica que crea el SNIP y decretos reglamentarios que norman su operación.</p> <p>Cabe señalar que un Marco Legal adecuado es un requisito fundamental para la implantación de un SNIP y mientras más claro, específico y completo sea éste, mayor probabilidad de éxito tendrá la creación del Sistema.</p>					

OBJETIVOS DEFINIDOS PARA EL SNIP	ARGENTINA	BOLIVIA	CHILE	COLOMBIA	PERÚ
	<p>General:</p> <p>Según Artículo 1° de la Ley N° 24.354: Créase el Sistema Nacional de Inversiones Públicas cuyos objetivos son la iniciación y actualización permanente de un inventario de proyectos de inversión pública nacional y la formulación anual y gestión del Plan Nacional de Inversiones Públicas.</p> <p>Según documento sobre el sistema presupuestario en Argentina: “Sus objetivos generales (del SNI) consisten en dotar de eficacia, eficiencia y efectividad al proceso de asignación de recursos destinados a la inversión, apoyándose en la creación del Banco de Proyectos de Inversión (BAPIN)”</p> <p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Incrementar la productividad de la inversión pública en todo el país, homogeneizando, con criterios técnicos de excelencia, los procesos de formulación, evaluación y selección de proyectos. Identificar, promover y evaluar proyectos de inversión, registrándolos en un Banco de Proyectos de Inversión (BAPIN) creado al efecto. Seleccionar y proponer proyectos para su integración en el Plan de Inversión Pública que aprueba el Parlamento Nacional. <p>Fuente: http://www.mecon.gov.ar/folle/tex1.htm</p>	<p>General: No definido</p> <p>Específicos:</p> <p>Según Artículo 2 de la Resolución suprema N° 216768:</p> <ol style="list-style-type: none"> Lograr una eficiente asignación y administración de los recursos públicos destinados a la inversión, maximizando sus beneficios socioeconómicos. Establecer las metodologías, parámetros y criterios para la formulación, evaluación y ejecución de proyectos que deberán aplicar las entidades del sector público para el desarrollo de sus Proyectos de Inversión Pública. Establecer los procedimientos por los cuales los Proyectos de Inversión Pública, accederán a las fuentes de financiamiento interno y externo, y se incorporarán al Presupuesto General de la Nación. Establecer los procedimientos para el cofinanciamiento de proyectos de inversión entre las entidades públicas y el Gobierno Central. Asegurar la disponibilidad de información actualizada, oportuna y confiable sobre la inversión pública. Asegurar una permanente coordinación y complementación entre el SNIP, el Sistema Nacional de Planificación y los otros sistemas establecidos en la Ley 1178. 	<p>General: “... mejorar la calidad de la inversión pública nacional, asignando recursos a iniciativas de mayor rentabilidad social y económica de acuerdo con los lineamientos de la política de gobierno.”</p> <p>Fuente: http://www.mideplan.cl/sni.htm Específicos: No definidos.</p>	<p>Los objetivos que se indican a continuación corresponden al BPIN, pues el Sistema Nacional de Inversión Pública y el Sistema Nacional de Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública, mencionados en algunos documentos, no tiene existencia formal..</p> <p>General: No definido</p> <p>Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Apoyar la gerencia y toma de decisiones sobre inversión pública colombiana. Contribuir a la incorporación de criterios de eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de los recursos de inversión estatal. Facilitar el logro de los objetivos de política mediante la definición de programas y proyectos como conjuntos coherentes de acciones realizables, financiables, específicas y ubicadas espacial y temporalmente. Proporcionar información veraz y confiable sobre los resultados de la inversión pública. Servir de unidad de consolidación de la información sobre inversión pública nacional, departamental, distrital y municipal, independientemente de la fuente de financiación, organismo ejecutor, o localización del programa, proyecto o actividades. Apoyar los procesos de evaluación ex-ante, seguimiento, evaluación de resultados y evaluación ex-post sobre las decisiones de inversión pública. <p>Fuente: El BPIN para principiantes, DNP, 6/2001, pág. 9.</p>	<p>General:</p> <p>Según el Artículo 1 de la Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública (Ley N°27293):</p> <p>“... optimizar el uso de los recursos públicos destinados a inversión ..”</p> <p>Específicos:</p> <p>Según el Artículo 5 de la Ley N°27293:</p> <ol style="list-style-type: none"> Propiciar la aplicación del Ciclo del Proyecto de Inversión Pública: perfil-prefactibilidad-factibilidad-expediente técnico-ejecución-evaluación ex-post. Fortalecer la capacidad de planificación del Sector Público. Crear las condiciones para la elaboración de Planes de Inversión Pública por períodos multianuales no menores de 3 (tres) años.
<p>En todos los SNIP estudiados un objetivo común y central es lograr una mayor eficiencia y eficacia en la asignación de recursos a proyectos y en su administración. Otros objetivos comunes son asegurar la disponibilidad de información oportuna sobre la inversión pública y establecer criterios homogéneos de formulación y evaluación de proyectos.</p>					

	ARGENTINA	BOLIVIA	CHILE	COLOMBIA	PERÚ
ENTIDAD RECTORA	<p>“La Secretaría de Programación Económica del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos será la Autoridad de Aplicación de la Ley N° 24.354 y en tal carácter dictará las normas de instrumentación, complementarias y/o aclaratorias y celebrará todos los actos que se requieran para la debida implementación del Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SNIP).”</p> <p>Fuente: Decreto Reglamentario Poder Ejecutivo Nacional N°720/95, Artículo 1°.</p> <p>Hoy existe la Secretaría de Política Económica a la cual pertenece la Dirección Nacional de Inversión Pública.</p>	<p>“El Órgano Rector del SNIP es el Ministerio de Hacienda a través de la Secretaría Nacional de Inversión Pública y Financiamiento Externo.”</p> <p>Fuente: Resolución suprema N° 216768, Artículo 5.</p> <p>Hoy existe la Dirección General de Inversión Pública en el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo del Ministerio de Hacienda.</p>	<p>Corresponde al Ministerio de Planificación y Cooperación – MIDEPLAN-, en su calidad de colaborador del Presidente de la República, y a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda –DIPRES-, en su calidad de Administradora del Presupuesto Nacional, normar y administrar el S.N.I., aplicándolo a todos aquellos servicios, instituciones y empresas del sector público que realizan actividades de inversión.</p> <p>Fuente: Sistema Nacional de Inversión Pública y Banco Integrado de Proyectos, MIDEPLAN, mayo 1996.</p>	<p>El Departamento Nacional de Planeación –DNP- es la entidad encargada de reglamentar el funcionamiento del BPIN.</p> <p>Fuente: La Ley 38, Artículo 32 y Decreto 841, Artículo 3.</p>	<p>El Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Oficina de Inversiones –ODI- es la más alta autoridad técnico normativa del Sistema Nacional de Inversión Pública. Dicta las normas técnicas, métodos y procedimientos que rigen la inversión pública.</p> <p>Fuente: Ley N°27293, Artículo 3.</p>
	<p>Dado que los Bancos de Proyectos, de los cuales se derivó la idea de los SNIP, nacieron como una herramienta de apoyo al proceso de planificación de inversiones, los sistemas más antiguos se vinculan a las Oficinas o Ministerios de Planificación. En la medida en que éstas fueron reestructuradas o desaparecieron, los sistemas más recientes se vinculan a los Ministerios de Hacienda o de Economía. El único caso en que hay dos entidades rectoras es en Chile, donde se coordinan el Ministerio de Hacienda y el de Planificación.</p>				

OTRAS ENTIDADES VINCULADAS A LA ADMINISTRACIÓN DEL SNIP	ARGENTINA	BOLIVIA	CHILE	COLOMBIA	PERU
	<p>Los gobiernos provinciales que deben emitir opinión sobre los programas y proyectos ubicados en sus territorios provinciales, incluidos en el anteproyecto de Plan Nacional de Inversiones Públicas (PNIP).</p> <p>La Autoridad Ambiental que corresponda consultar cuando se trate de proyectos o programas comprendidos por el Anexo I de la Ley N° 24.354 y que deberá comunicar su opinión y recomendación fundada respecto de si están atendidos debidamente los aspectos ambientales de tales programas o proyectos.</p> <p>El Poder Ejecutivo Nacional que facultará a la Secretaría de Programación Económica, para fijar el monto máximo del programa o proyecto de inversión que podrá ser aprobado directamente por el organismo o ente iniciador para su inclusión en el plan nacional de inversión pública.</p> <p>Fuente: Ley N° 24.354 del SNIP, artículos 11° y 12° y Decreto Reglamentario Poder Ejecutivo Nacional N°720/95, artículos 7°, 9° y 10°.</p>	<p>El Consejo de Desarrollo Nacional constituye el nivel de coordinación del Sistema Nacional de Inversión Pública y tiene las siguientes funciones de acuerdo al D.S. 23873 del 13 de octubre de 1994:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Concordar los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública.</i> - <i>Concertar las prioridades de inversión pública y cooperación técnica para su posterior negociación e incorporación en el Programa de Inversión Pública y en el PGN.</i> 	<p>El Ministerio del Interior, a través de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), realiza una labor semejante a la DIPRES en lo que se refiere a la asignación y seguimiento físico - financiero de los recursos regionales (Fondo Nacional de Desarrollo Regional-F.N.D.R.).El Ministerio de Agricultura a través de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) y el Ministerio de Economía a través de la Subsecretaría de Pesca, cumplen funciones de asesoría a MIDEPLAN en materias técnico-normativas de los respectivos sectores.Otras instituciones que participan en el nivel Nacional son:Comisión Nacional de Riego (C.N.R.), Comisión Nacional de Energía (C.N.E.), Comisión Chilena del Cobre (COCHILCO) y Subsecretaría Ejecutiva de la Comisión de Transporte Urbano (SECTRA).En el nivel regional participan el Consejo Regional y la Secretaría Regional Ministerial de Planificación y Coordinación.Fuente: Sistema Nacional de Inversión Pública y Banco Integrado de Proyectos, MIDEPLAN, mayo 1996.</p>	<p>El Consejo Nacional de Política Económica y Social - CONPES es la máxima autoridad nacional de planeación y sirve como organismo asesor del gobierno en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país. Para lograrlo, coordina y orienta a los organismos encargados de la dirección económica y social en el gobierno.</p> <p>El CONPES SOCIAL funciona igual al CONPES, pero varía en su composición.</p> <p>El DNP desempeña las funciones de Secretaría Técnica del CONPES y CONPES SOCIAL, y por lo tanto es la entidad encargada de coordinar y presentar todos los documentos para discutir en sesión.</p>	<p>Los Ministros (o máxima autoridad ejecutiva) que constituyen el órgano resolutorio en los sectores y que, en concordancia con la normativa presupuestal, autorizan la elaboración de los expedientes técnicos, la ejecución de los Proyectos de Inversión Pública y se encargan de velar, en su Sector, por el cumplimiento de la Ley del SNIP, su Reglamento y las normas que a su amparo se expidan. Asimismo, el órgano resolutorio de cada sector puede delegar sus atribuciones a las entidades y empresas pertenecientes al Sector.</p> <p>Las Oficinas de Programación de Inversiones, o las que hagan sus veces en cada sector, las cuales mantienen relación técnico-funcional con la ODI del Ministerio de Economía y Finanzas.</p> <p>Fuente: Ley N°27293, Artículo 10.</p>
<p>En todos los SNIP existen otras entidades que participan en la operación del sistema, no como usuarios, sino que como garantes del cumplimiento de planes y políticas o bien, brindando asesoría técnica a la entidad rectora. Ello contribuye a que la asignación de recursos a proyectos y programas sea eficiente y eficaz a la luz de los objetivos nacionales. Aún cuando sólo en el caso de Argentina se menciona específicamente a la autoridad ambiental, ésta también juega un rol importante en el caso de Chile.</p>					

ENTIDADES INCORPORADAS AL SNIP	ARGENTINA	BOLIVIA	CHILE	COLOMBIA	PERU
	<p>Todos los organismos integrantes del sector público nacional así como las organizaciones privadas o públicas que requieran para sus proyectos de inversión transferencias, subsidios, aportes, avales, créditos y/o cualquier tipo de beneficios que afecten en forma directa o indirecta al patrimonio público nacional, con repercusión presupuestaria presente o futura, cierta o contingente.</p> <p>¹ Se define como el conjunto de todas las jurisdicciones de la administración nacional conformado por la administración central y los organismos descentralizados, sean o no autárquicos, incluyendo las instituciones de seguridad social, el Banco Central de la República Argentina, los bancos públicos nacionales y organismos autárquicos de carácter financiero del Estado Nacional; las empresas y sociedades del Estado, sociedades anónimas con participación estatal mayoritaria, sociedades de economía mixta y todas aquellas otras organizaciones empresariales donde el Estado Nacional tenga participación mayoritaria en el capital o en la formación de las decisiones societarias, y los entes binacionales que integre el Estado Nacional.</p> <p>Fuente: Ley N° 24.354</p>	<p>Todas las entidades del sector público comprendidas en los artículos 3° y 4° de la Ley 1178², que realizan actividades de inversión pública, bajo la responsabilidad de la máxima autoridad ejecutiva.</p> <p>² Dicha Ley señala en el artículo 3° que estas serán "...todas las entidades del Sector Público sin excepción, entendiéndose por tales la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los ministerios, las unidades administrativas de la Contraloría General de la República y de las Cortes Electorales; el Banco Central de Bolivia, las Superintendencias de Bancos y de Seguros, las Corporaciones de Desarrollo y las entidades estatales de intermediación financiera; las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional; los gobiernos departamentales, las universidades y las municipalidades; las instituciones, organismos y empresas de los gobiernos nacional, departamental y local, y toda otra persona jurídica donde el Estado tenga la mayoría del patrimonio."</p> <p>El artículo 4° agrega las unidades administrativas de los poderes Legislativo y Judicial.</p>	<p>Todos aquellos servicios, instituciones y empresas del Sector Público que realizan actividades de inversión. A las Oficinas de Planificación y Presupuesto (OPLAP) de cada Ministerio les corresponde coordinar, analizar y revisar los proyectos que envían los servicios nacionales dependientes o las secretarías ministeriales y presentarlos al Ministro del ramo para su aprobación. Las Empresas Públicas a través de sus oficinas de Planificación y el Directorio de la Empresa envían los proyectos a MIDEPLAN para su análisis y recomendación. En el nivel regional en materia de inversión pública, el Intendente cuenta con la asesoría del Consejo Regional (político) y la Secretaría Regional Ministerial de Planificación y Coordinación (Técnico). Aún cuando los Municipios no hacen parte del Sector Público, participan en el SNI ya que el grueso de la inversión que realizan proviene de fondos administrados por entidades que si hacen parte del sector público. A las Secretarías de Planificación Comunales les corresponde asesorar al Alcalde y al Consejo; identifica, formula, prepara y evalúa los proyectos de interés comunal.</p>	<p>La normativa del BPIN se aplica a todas las entidades que realicen proyectos de inversión financiados o cofinanciados con recursos del PGN. Ello incluye a:</p> <p>La Contraloría, la Procuraduría, la Registraduría, la Rama Jurisdiccional, los Ministerios, los Departamentos Administrativos Nacionales, las Unidades Administrativas Especiales, la Policía Nacional, los Establecimientos Públicos del orden nacional, las Superintendencias, los Fondos de Cofinanciación. El Congreso Nacional, Defensoría, Fiscalía, Consejo Superior de la Judicatura, Entes Universitarios Autónomos y Empresas Sociales del Estado. Entidades nacionales adscritas o vinculadas a ministerios y departamentos administrativos nacionales, los departamentos y municipios que acceden al Sistema Nacional de Cofinanciación. Entidades adscritas (establecimientos públicos y unidades administrativas especiales) o vinculadas (Empresas Industriales y Comerciales del Estado, Sociedades de Economía Mixta, Empresas Sociales del Estado y Entes Universitarios Autónomos) y a otras áreas funcionales del Ministerio o Departamento Administrativo.</p>	<p>Todas las entidades y empresas del Sector Público no Financiero que ejecuten proyectos de inversión pública que son: Los Ministerios y sus órganos desconcentrados, Los Organismos Públicos descentralizados, Los Organismos Constitucionales Autónomos, Los Gobiernos Regionales, Las Empresas del Estado de derecho público o privado y las empresas mixtas en las cuales el control de las decisiones de los órganos de gestión esté en manos del Estado; siempre que sean propiedad del Gobierno Central o Regional y no desarrollen actividad financiera. En general los organismos y dependencias del Estado que ejecutan Proyectos de Inversión Pública; siempre que no desarrollen actividad financiera y no se refieran a Gobiernos Locales o sus Empresas.</p> <p>Fuente: Decreto Supremo N° 086-2000-EF, Artículo 3°.</p>
<p>En general los SNIP, por su concepción como sistemas nacionales, incorporan a todas las entidades del sector público que realizan actividades de inversión. Ello incluye a ministerios, empresas públicas o sociedades con participación mayoritaria del Estado y a organismos descentralizados. En el caso del Perú se exceptúan las entidades que desarrollen actividad financiera y los Gobiernos Locales. Al comparar la situación de los distintos países, se observa que los SNIP más recientes son mucho más específicos en cuanto a las entidades que son incorporadas.</p>					

NIVELES TERRITORIALES	ARGENTINA	BOLIVIA	CHILE	COLOMBIA	PERU
	<p>Nivel nacional, al cual se aplican las normativas del SNIP.</p> <p>Nivel provincial, al cual se debe consultar respecto a inversiones en sus territorios.</p> <p>Fuente: Ley N° 24.354 y Decreto Reglamentario Poder Ejecutivo Nacional N°720/95.</p>	<p>Nacional: Que comprende a todos los Ministerios, las Secretarías Nacionales, entidades descentralizadas, empresas públicas y fondos de inversión y desarrollo que canalizan recursos para la inversión pública sectorial.</p> <p>Departamental: Que comprende a todas las Prefecturas Departamentales y sus Entidades Dependientes, que canalizan recursos para la inversión pública regional.</p> <p>Municipal: Que comprende a todos a los Gobiernos Municipales y sus Entidades Dependientes, que canalizan recursos para la inversión pública local.</p> <p>Fuente: Resolución suprema N° 216768, Artículo 4.</p>	<p>La descentralización presenta tres niveles de gestión en el proceso de toma de decisiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nacional: Organismos rectores y Ministerios - Regional: Intendentes, SEREMIS, Gobiernos Regionales. - Comunal: Alcalde y Concejo Municipal. <p>Fuente: Sistema Nacional de Inversión Pública y Banco Integrado de Proyectos, MIDEPLAN, mayo 1996.</p>	<p>En el Sistema Nacional de Gestión de Proyectos y Programas, que hace parte del Sistema Nacional de Inversiones, y que se encuentra en proceso de consolidación, se distinguen los niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nacional - Departamental, y - Municipal. <p>Fuente: El BPIN para principiantes, DNP, 6/2001.</p>	<p>El artículo 3° del Decreto Supremo N° 086-2000-EF hace referencia explícita a dos niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gobierno Central y - Gobiernos Regionales <p>Excluye expresamente los Gobiernos Locales o sus empresas.</p>
<p>Todos los SNIP incorporan a las entidades del nivel nacional. A medida que se han ido consolidando, también han ido incorporando a entidades del nivel regional y municipal.</p>					

FUENTES DE FINANCIAMIENTO INCORPORADAS AL SNIP	ARGENTINA	BOLIVIA	CHILE	COLOMBIA	PERU
		<p>Recursos del Tesoro General de la Nación: Son los recursos administrados por el Gobierno Central que se transfieren a las entidades de la Administración Central y al Fondo Compensatorio de Regalías creado por la Ley 1551 de 20 de abril de 1994, para financiar el Presupuesto de Inversión Pública, de conformidad a normas emitidas anualmente por el Órgano Rector para su incorporación en el PGN.</p> <p>Recursos Específicos de las Entidades Públicas: Son recursos que, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, se perciben y administran directamente por las entidades públicas y se utilizan para financiar sus Presupuestos de Inversión Pública y que deben ser incorporados en el PGN.</p> <p>Recursos Externos: Son recursos que el Órgano Rector del SNIP contrata de Organismos Multilaterales, Agencias de Cooperación Internacional y Gobiernos, mediante convenios de crédito o donación, y que se transfieren a las entidades del sector público para financiar el Programa de Inversión Pública, de conformidad a los procedimientos establecidos en las presentes normas básicas, sus reglamentos y lo establecido en los respectivos convenios de financiamiento. Fuente: Resolución suprema N° 216768, Artículo 9.</p>	<p>El SEBI se aplica a “todas las instituciones públicas que postulen a financiamiento estudios básicos, programas y proyectos de inversión con cargo a recursos del Presupuesto Nacional.” Este incluye: Fondos Sectoriales: están compuestos por recursos propios, aporte fiscal directo y recursos provenientes de endeudamiento externo. Fondos propios de las empresas del Estado: corresponden a los recursos por concepto de depreciación del año y a los recursos provenientes de préstamos internos y externos. Fondo Nacional de Desarrollo Regional-F.N.D.R: Esta compuesto por aporte fiscal directo y endeudamiento externo y es destinado a financiar inversiones que propendan al desarrollo regional. Fondo Social Presidente de la República: Compuesto por aporte fiscal directo, financia proyectos de interés social, dedicados a la erradicación de la pobreza. Fondos Municipales: Corresponden a los recursos propios y los recursos del Fondo Común Municipal. Fuente: Procedimientos y formularios para el SEBI 2002 y Sistema Nacional de Inversión Pública y Banco Integrado de Proyectos, MIDEPLAN, mayo 1996</p>	<p>En el BPIN se establecen las siguientes categorías para el financiamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aportes de la Nación - Recursos administrados por las entidades del orden nacional - Otros recursos, tales como donaciones y aportes de la comunidad. <p>Fuente: Sistema Nacional de Inversión, Manual del Usuario, 11/2000.</p> <p>Para entes territoriales se distinguen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fuentes nacionales <ul style="list-style-type: none"> - Situado Fiscal - Fondos: Findeter, Fonade, IFI, FEN, FES, Fondo de Compensación Ambiental, Fondo de Promoción Turística, Fondo Capacitar, Fondo Nacional de Caminos Vecinales, Fonam, Fondo de Inversión para la Paz - Red de Solidaridad Social - Ministerio de Desarrollo Económico - Regalías, Fondo Nacional de Regalías. - Institutos y Programas: Colciencias, Coldeportes, Ecopetrol, I.C.B.F. , Inat, Inpa, I.C.A, Inurbe, Sena, Invías, Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa, Icetex, Fortalecimiento Institucional para la Gestión Ambiental Urbana, Certificado de Incentivo Forestal para Reforestación, Certificado de Incentivo Forestal de Conservación, Créditos para los Recursos Naturales, Corpoica, Pronatta, Umata - Recursos del Crédito Interno: Finagro, Banco Agrario. - Sector Privado: Sedecom, Ecofondo, Asociación Nacional de Fundaciones y Corporaciones para el Desarrollo Microempresarial. - Fuentes departamentales - Ingresos tributarios, no tributarios y de capitales. - Instituciones: Infallible, Ideas, Infider. - Recursos Administrados: Transferencias del Sector Eléctrico, Predial, Tasas Retributivas, Otras Rentas Estipuladas en la Ley 99 de 1993. - Fuentes municipales - Recursos propios: Ingresos tributarios, no tributarios y de capitales. - Fuentes internacionales (Recursos de crédito externo, ACCI, OEI) <p>Fuente: Fuentes de Financiación y sus condiciones para Entes Territoriales, DNP, 05/2000.</p>	<p>En la Directiva para la Programación y Formulación de los Presupuestos Institucionales del Sector Público para el Año Fiscal 2002 se contemplan las siguientes fuentes de financiamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Recursos Ordinarios Canon y Sobrecanon Participación en Rentas de Aduanas Contribuciones a Fondos Recursos Directamente Recaudados Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito Interno Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito Externo Donaciones y Transferencias <p>Además, en la Directiva para la Programación de los Presupuestos de los Organismos Reguladores, Supervisores, Administradores de Recursos, Fondos, Empresas Municipales, y Otras Entidades de Servicios para el Año Fiscal 2002 se contemplan, para proyectos, las siguientes fuentes de financiamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ingresos propios (incluye: Recursos Propios, Ingresos de Capital y Superávit de Ejercicios Anteriores) Endeudamiento interno Endeudamiento externo Donaciones y transferencias
<p>El tipo de fuentes de financiamiento incorporados a los SNIP es muy variado, pero puede afirmarse que, en general, se trata de incorporar a todos los recursos de inversión de que disponen las entidades que hacen parte del SNIP. Destaca que en la mayoría de los SNIP se incorpora incluso a los recursos de origen externo.</p>					

METODOLOGÍAS DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN EXISTENTES

ARGENTINA	BOLIVIA	CHILE	COLOMBIA	PERU
	<p>Existen los siguientes:</p> <p>Perfiles Mínimos</p> <ul style="list-style-type: none"> - General - Agua - Caminos - Electrificación - Mercado - Riego - Salud - Vías <p>y</p> <p>Metodologías de preparación y evaluación de proyectos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agropecuarios - Electrificación Rural - Medio Ambiente - Salud - Servicios Básicos - Transporte <p>Fuente: Sitio web del VIPFE, listado de metodologías.</p>	<p>Existen metodologías en los siguientes sectores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aeropuertos - Agua potable rural - Agua potable urbana - Alcantarillado - Defensas fluviales - Deportes y recreación - Edificación Pública - Educación - Electrificación residencial rural - Informática - Mantenimiento vial urbano - Muelles y caletas pesqueras - Pavimentación participativa - Pequeños aeródromos - Programa mejoramiento de barrios - Reemplazo de equipos - Residuos sólidos - Riego (2) - Salud, atención primaria - Saneamiento de títulos - Telecentros - Telefonía rural - Vialidad urbana - Vialidad intermedia - Vialidad interurbana - Vigilancia policial y seguridad ciudadana <p>Se encuentran en elaboración:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aguas lluvias - Arte y cultura - Drogas - Vivienda 	<p>Existen los siguientes manuales:</p> <p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manual Metodológico General - Manual metodológico para la identificación, preparación y evaluación de proyectos menores - Manual metodológico para la identificación, preparación y evaluación de proyectos de investigación y estudios - Manual metodológico para la identificación, preparación y evaluación de estudios de preinversión <p>Sectoriales: Manuales metodológicos para la identificación, preparación y evaluación de proyectos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agua potable y saneamiento básico urbano - Ambientales - Cuarteles de policía - Electrificación rural - Establecimientos carcelarios existentes - Infraestructura menor y de servicios del sector agropecuario - Infraestructura vial no urbana con altos niveles de tránsito - Infraestructura vial no urbana con bajos niveles de tránsito - Mantenimiento de infraestructura vial urbana - Pequeña irrigación - Prestación de servicios educativos - Regionales de comercialización - Salud del primer nivel de atención. - Transmisión, subtransmisión y distribución eléctrica - Tribunales y despachos judiciales existentes <p>Además existen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lineamientos para la identificación, preparación y evaluación de programas de inversión para cofinanciación. - (Guía de uso del) HDM (Highway Design and Construction Model), modelo para el diseño y construcción de autopistas <p>Fuente: Página de Metodologías en el sitio Web del DNP</p>	<p>Existen los siguientes manuales metodológicos:</p> <p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manual Metodológico General de Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública Grandes y Medianos - Manual Metodológico General de Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública Menores <p>Sectoriales: Manuales de Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambientales - Desarrollo institucional - Educación - Generación de ingresos - Promoción de la mujer, niñez, adolescencia y desarrollo humano - Promoción de los pueblos indígenas - Recursos naturales - Riego grandes y medianos - Riego menores - Salud - Servicios públicos agrarios - Vialidad interurbana - Vialidad urbana <p>Además, para servir como ejemplos, están los siguientes Casos Prácticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyecto de electrificación rural y energías renovables - Generación de ingresos - Proyectos ambientales - Pueblos indígenas - Recursos naturales - Riego grandes y medianos - Riego menor - Salud - Servicios públicos agrarios <p>Fuente: Página Manuales Metodológicos y Casos Prácticos en el sitio de la OFI.</p>
<p>Como es de esperar, los sistemas que llevan más tiempo operando cuentan con una mayor cantidad de metodologías de preparación y evaluación de proyectos (Chile, Colombia). Sin embargo, es digno de destacar el caso del SNIP del Perú, que a poco más de un año de creado cuenta ya con una completa batería de metodologías sectoriales y con casos prácticos que sirven de guía para otras tipologías de proyectos. Es digno de destacar la facilidad que dan los sistemas de Bolivia, Colombia y Perú para obtener los manuales metodológicos a través de internet.</p>				

ESTRUCTURA DE LAS METODOLOGÍAS.	ARGENTINA	BOLIVIA	CHILE	COLOMBIA	PERU
		<p>Las metodologías constan de un documento que describe, con algún detalle los pasos a seguir en la preparación y evaluación del proyecto. Por ejemplo, la Metodología de Preparación y Evaluación de Proyectos de Agua Potable tiene la siguiente estructura:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Preparación 1.2 Título del proyecto 1.3 Diagnóstico de la situación actual 1.4 Objetivo del proyecto 1.5 Población afectada y objetivo 1.6 Cuantificación del déficit en el suministro de agua 1.7 Optimización de la situación actual 1.8 Relación del proyecto con planes y programas 1.9 Descripción del proyecto 1.9.1 Presentación de alternativas y pre selección 1.9.2 Descripción de la(s) alternativa(s) 1.9.3 Ingeniería del proyecto 1.9.4 Aspectos técnicos de la(s) alternativa(s) 1.9.5 Aspectos operativos de la(s) alternativa(s) 1.9.6 Aspectos ambientales de la(s) alternativa(s) 1.9.7 Producto, componentes y actividades de la(s) alternativa(s) 2 Evaluación 2.1 Evaluación socioeconómica 2.1.1 Beneficios del proyecto 2.1.2 Costos 2.1.3 Criterios para la toma de decisiones 2.2 Evaluación privada 2.2.1 Beneficios 2.2.2 Costos 2.2.3 Criterios para la toma de decisiones 2.3 Análisis de sensibilidad <p>Además, existen Planillas Parametrizadas (en Excel) que tienen como objetivo el proveer una herramienta ágil y eficiente en el proceso de formulación y evaluación de los Proyectos de Inversión.</p> <p>Los Perfiles Mínimos consisten en una serie de formatos a completar. Estos constan de cuatro secciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Parte 1: Aspectos generales del proyecto. -Parte 2: Identificación del problema a solucionar o potencialidad a desarrollar. -Parte 3: Solución planteada como proyecto. Parte 4: Conclusiones y recomendaciones. 	<p>Las metodologías consisten en un documento que sirve de guía a quienes preparan los perfiles de proyectos. La mayoría de las metodologías tiene la siguiente estructura general:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Introducción - Teoría sobre la cual se basa la metodología - Preparación de proyectos - Evaluación del proyecto (en algunas) - financiamiento (en algunas) - Presentación del documento - Anexos (diversos, en algunas) 	<p>Las metodologías consisten en una serie de formatos que deben ser completados de acuerdo a las instrucciones contenidas en cada Manual Metodológico. Los principales aspectos que abordan las metodologías son (a cada uno puede corresponder más de un formato):</p> <p>INTRODUCCIÓN</p> <p>MÓDULO 1: Identificación del proyecto.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Descripción del problema. 1.2 Población y zona afectada, Población y zona objetivo. 1.3 Descripción de la situación actual y su evolución. 1.4 Descripción de la situación actual y cuantificación de la necesidad. 1.5 Estudio de alternativas. <p>MÓDULO 2: Preparación y evaluación del proyecto.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Descripción de los beneficios del proyecto. 2.2 Valoración de los costos de las alternativas. 2.3 Costos de inversión y reinversiones de las alternativas 2.4 Flujo de caja de inversión 2.5 Flujo de caja de operación y mantenimiento. 2.6 Resumen de costos de la alternativa 2.7 Efecto ambiental 2.8 Selección de la alternativa de mínimo costo. 2.9 Selección del nombre del proyecto <p>MÓDULO 3: Financiación y sostenibilidad del proyecto.</p>	<p>Las metodologías constan de un completo y detallado documento sobre las tareas a realizar, anexos sobre aspectos tales como Enfoque de Género, Evaluación Ambiental y Matriz de Marco Lógico y una serie de formatos para registrar la información recopilada. El contenido del documento metodológico general es el siguiente:</p> <p>INTRODUCCIÓN</p> <p>MÓDULO I Identificación de Proyectos de Inversión Pública Grandes y Medianos</p> <ul style="list-style-type: none"> - TAREA 1 Identificar el Problema Central - T.2 Elaborar el Árbol de Causas y Efectos - T.3 Elaborar el Árbol de Medios y Fines - T.4 Buscar Soluciones y Plantear Alternativas de Proyectos Posibles - T.5 Elaborar la Matriz de Marco Lógico de cada Proyecto Posible <p>M. II Formulación de Proyectos de Inversión Pública Grandes y Medianos</p> <ul style="list-style-type: none"> - T.1 Definir el Objetivo del Proyecto de Inversión Pública - T.2 Establecer el Área y la Población Beneficiarias - T.3 Proponer la Estrategia para Alcanzar el Objetivo - T.4 Establecer el Horizonte de Evaluación Inicial - T.5 Elaborar el Cronograma de Acciones de cada Alternativa - T.6 Estimar los Costos de Inversión del Proyecto y los Aportes de los Interesados - T.7 Estimar los Costos Totales Incrementales de las Alternativas <p>M. III Evaluación de Proyectos de Inversión Pública Grandes y Medianos</p> <ul style="list-style-type: none"> - T.1 Análisis de la Situación Actual sin Proyecto - T.2 Análisis y proyección de la Situación Optimizada - T.3 Determinación del Precio del Producto o Servicio Final - T.4 Estimar los Ingresos Netos Incrementales Recibidos por los Agentes Involucrados en el Proyecto - T.5 Estimar el Valor Actual de Ingresos Netos (VAIN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) - T.6 Evaluar y Definir la Vida Económica del Proyecto - T.7 Análisis de Sensibilidad Preliminar - T.8 Análisis de Sostenibilidad de las Alternativas de Inversión - T.9 Comparar las Alternativas de Inversión y Seleccionar la Óptima - T.10 Elaborar el Marco Lógico de la Alternativa Seleccionada <p>M. IV Análisis del Impacto de la Alternativa Elegida</p> <ul style="list-style-type: none"> - T.1 Evaluar el Impacto Distributivo del Proyecto - T.2 Analizar el Impacto Ambiental del Proyecto <p>Glosario de Términos Anexos (17)</p>
<p>La estructura de las metodologías es similar en todos los SNIP, incorporando capítulos sobre identificación del proyecto, diagnóstico de la situación actual, análisis de alternativas y evaluación. Si cambia la profundidad con que es tratado cada tema y la forma en que se solicita sea presentada la información. En general se aprecia una tendencia a desarrollar metodologías cada vez más detalladas y autoexplicativas (tendencia en que fue pionero el ILPES) y a presentar los resultados del análisis realizado en planillas o formatos estandarizados (Colombia, Bolivia y Perú).</p>					

	ARGENTINA	BOLIVIA	CHILE	COLOMBIA	PERU
USO DE PRECIOS SOCIALES	<p>En 1996 se fijaron los siguientes :</p> <p>Tasa de interés o descuento social a utilizar será del 12%.</p> <p>Mano de obra no califica</p> <p>-R.M. de Buenos Aires 0,886</p> <p>-Reg. Pampeana 0,878</p> <p>Reg. Nuevo Cuyo 0,875</p> <p>Reg. Noroeste 0,819</p> <p>Reg. Noreste 0,891</p> <p>Reg. Patagonia 0,891</p> <p>Fuente: Resolución N° 110/96 de la Secretaría de Programación Económica. El artículo 2°, que fijaba los precios sociales, fue derogado por la Resolución N° 100/97.</p> <p>(Pueden haber variado, pero no hay información más actualizada en la web)</p>	<p>Tasa Social de Descuento: 2,07%</p> <p>Divisa: 1,16</p> <p>Mano de Obra</p> <p>No Calificada Urban 0,23</p> <p>No Calificada Rural 0,64</p> <p>Semicalificada 0,43</p> <p>Calificada típica 0,44</p> <p>Calificada 1,00</p> <p>Extranjera 0,99</p> <p>Fuente: Resolución Ministerial No. 1484, La Paz, 14 de diciembre de 1998 (Pueden haber variado pues la misma resolución fija la vigencia de estos valores en un año).</p>	<p>Tasa social de descuento: 10%- Divisa: 1,03- Precio social de la mano de obra:</p> <p>Calificada 1,00</p> <p>Semi calificada 0,65</p> <p>No calificada 0,85</p> <p>- Valor social del tiempo:</p> <p>- Viajes urbanos: 746 (pesos/hora/pas.)</p> <p>- Viajes interurbanos: (pesos/hora/veh.)</p> <p>Automóviles 6 445</p> <p>Camionetas 8 778</p> <p>Camiones de dos ejes 4 283</p> <p>Camiones + de 2 ejes 4 283</p> <p>Buses 35 615</p> <p>Además se entregan:</p> <p>-El precio social de los combustibles, de neumáticos, de lubricantes, de la hora de mantención y de vehículos nuevos</p> <p>-Los costos sociales de conservación de caminos.</p> <p>Fuente: Precios sociales para la evaluación social de proyectos</p>	<p>La tasa social de descuento es de un 12%.</p> <p>Fuente: Preguntas frecuentes en sitio del DNP.</p> <p>En el Manual Metodológico General se aplican las siguientes Razón de Precio Social (RPS):</p> <p>- Obras físicas, materiales e insumos 0,80</p> <p>- Maquinaria y equipo 0,77</p> <p>- Mano de obra calificada 1,00</p> <p>- Mano de obra no calificada 0,60</p> <p>- Otros costos 0,80</p> <p>(Estos valores corresponden a la versión del manual de 1993, por lo que pueden haber variado)</p>	<p>Tasa social de descuento: 14%</p> <p>Divisa: 1,08</p> <p>Fuente: Directiva N°02-2000-EF/68.01</p> <p>Valor social del tiempo: (soles/hora) y (US\$/hora)</p> <p>Usuarios proyectos área</p> <p>Urbana 4,96 0,76</p> <p>Rural 3,32 0,51</p> <p>Usuarios de transporte:</p> <p>Aéreo nacional 4,25 0,65</p> <p>Interurbano auto 3,21 0,49</p> <p>Interur. tte. público 1,67 0,26</p> <p>Urbano auto 2,80 0,43</p> <p>Urbano tte. púb. 1,08 0,17</p> <p>Fuente: Directiva N° 002-2000-EF/68.01 y cálculo propio para los valores en US\$ (al cambio del 16/10/2001). (Se menciona en una presentación sobre el SNIP que también se utiliza el Precio Social de Los Combustibles)</p>
	<p>El uso de la Tasa Social de Descuento es generalizado en los distintos países. También es común, pero al parecer no generalizado, el uso de precios sociales de la mano de obra, de la divisa y el valor social del tiempo. Argentina parece ser el único país que aplica valores regionales para el precio social de la mano de obra.</p>				

SISTEMAS VINCULADOS	ARGENTINA	BOLIVIA	CHILE	COLOMBIA	PERU
	<p>(Sistema de) Administración Financiera del Sector Público Nacional.</p> <p>Sistemas de Control de Gestión del Sector Público Nacional.</p> <p>Fuente: El Sistema Presupuestario Público en la Argentina</p>	<p>El Sistema Nacional de Planificación. Los Planes de Desarrollo y la programación de mediano plazo resultantes de éste deben constituir el marco de referencia para los Proyectos de Inversión de las entidades públicas.</p> <p>El Sistema de Programación de Operaciones. El Programa de Inversión Pública debe formar parte de la programación integral de las operaciones de las entidades públicas, cumpliendo las normas básicas de este sistema.</p> <p><i>El Sistema de Presupuesto. Los proyectos de inversión incluidos en el Programa de Inversión Pública, deben incorporarse en los presupuestos de las entidades públicas y en el Presupuesto General de la Nación, cumpliendo las normas básicas de este sistema.</i></p> <p>El Sistema de Administración de Bienes y Servicios. Todas las entidades públicas deben realizar sus operaciones de contratación y adquisiciones para los proyectos de inversión, en el marco de las normas de éste.</p> <p>El Sistema de Tesorería y Crédito Público. Toda gestión y contratación de créditos para el financiamiento de Proyectos de Inversión, debe realizarse dentro de los límites y condiciones establecidos por éste.</p> <p>El Sistema de Contabilidad Integrada incorporará las transacciones presupuestarias, financieras y patrimoniales de los resultados del cumplimiento de los proyectos.</p> <p>Fuente: Resolución suprema N° 216768, Artículo 6.</p>		<p>El Sistema Nacional de Planeación, definido como el conjunto de actores (autoridades e instancias), normas, procedimientos y mecanismos que permiten consolidar los planes de desarrollo económico y social sobre la base de procesos de planeación participativa.</p> <p>Fuente: El BPIN para principiantes, DNP, 6/2001</p>	
<p>En general los SNIP se vinculan con todos aquellos otros sistemas asociados al manejo de los recursos públicos que existen en el país. Así, suelen estar relacionados con los sistemas presupuestarios en lo atinente a asignación de recursos y seguimiento de su uso, y con los sistemas de planificación, a los cuales alimentan con información básica para la preparación de planes de inversión plurianuales.</p>					

	ARGENTINA	BOLIVIA	CHILE	COLOMBIA	PERU
SUB-SISTEMAS		<p>El SISIN está estructurado a partir de la operación integrada de los siguientes subsistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Subsistema de registro de proyectos - Subsistema de registro de dictámenes - Subsistema de programación de requerimientos de financiamiento - Subsistema de programación y seguimiento de la ejecución física y financiera - Subsistema de programación presupuestaria - Subsistema de evaluación de resultados de los proyectos de inversión pública. <p>Fuente: Resolución ministerial N° 612, artículos 9 a 15.</p>	<p>Subsistema de Análisis Técnico Económico, también conocido como Sistema de Estadísticas Básicas de Inversión (SEBI), operado por MIDEPLAN</p> <p>Subsistema de Formulación Presupuestaria, a cargo de la DIPRES del Ministerio de Hacienda.</p> <p>Subsistema de Evaluación Ex-post, en desarrollo por parte de MIDEPLAN.</p> <p>Fuente: Sistema Nacional de Inversión Pública y Banco Integrado de Proyectos, MIDEPLAN, mayo 1996.</p>	<p>El Sistema Nacional de Inversión Pública incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> El Sistema Integrado de Información Financiera SIIF El Sistema Nacional de Crédito Público El Sistema Tributario y Fiscal Nacional El Sistema Nacional de Cooperación Técnica El Sistema Nacional de Cofinanciación, y El Sistema Nacional de Gestión de Programas y Proyectos <p>Este último, en proceso de consolidación, estaría basado en la Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos, integrada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Banco de Proyectos de Inversión Nacional BPIN - Los Bancos de Programas y Proyectos Distritales - Los Bancos de Programas y Proyectos Departamentales - Los Bancos de Programas y Proyectos Municipales <p>Fuente: El BPIN para principiantes, DNP, 6/2001</p>	<p>El Sistema Nacional de Inversión Pública contempla los siguientes subsistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> El Banco de Proyectos, conformado por todos los proyectos de inversión pública que se encuentran en la fase de preinversión, que han sido aprobados o calificados como viables. El Sistema Operativo de Seguimiento y Monitoreo, definido como el conjunto de procedimientos que permiten realizar el seguimiento físico y financiero de los proyectos de inversión pública, para la toma de decisiones en la fase de inversión. <p>Fuente: Decreto Supremo N° 086-2000-EF, Artículos 8° y 14°.</p>
	<p>La falta de homogeneidad en la definición de los SNIP hace difícil identificar tendencias generales. Si es posible afirmar que los Bancos de Proyectos son el principal subsistema de los SNIP. Estos pueden ser únicos o consistir en un conjunto de sistemas de información relacionados.</p>				

SISEMA DE INFORMACIÓN (BANCOS DE PROYECTOS)	ARGENTINA	BOLIVIA	CHILE	COLOMBIA	PERU
	<p>Existiría el Banco de Proyectos de Inversión (BAPIN).</p>	<p>El Sistema de Informacion Sobre Inversiones (SISIN), es un instrumento del SNIP que reconoce al Proyecto de Inversión Pública como unidad del sistema y permite recopilar, almacenar, procesar y difundir la información de carácter financiero y no financiero, relativa al ciclo de vida de cada proyecto y su financiamiento. El formulario único del SISIN es el instrumento de recopilación de información que debe ser aplicado por las entidades del sector público, para remitir la información relativa a sus proyectos de inversión. El SISIN está estructurado a partir de la operación integrada de los siguientes subsistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Subsistema de registro de proyectos - Subsistema de registro de dictámenes - Subsistema de programación de requerimientos de financiamiento - Subsistema de programación y seguimiento de la ejecución física y financiera - Subsistema de programación presupuestaria - Subsistema de evaluación de resultados de los proyectos de inversión pública. <p>Opera en forma descentralizada, utilizando módulos institucionales o unidades independientes de recopilación, almacenamiento, proceso y difusión de la información de los proyectos de todas las entidades del sector público que realizan actividades de preinversión e inversión.</p> <p>Fuente: Resolución ministerial N° 612, artículos 9 a 17.</p>	<p>El Banco Integrado de Proyectos BIP es un sistema de información sobre proyectos, que tiene como objetivo principal apoyar la toma de decisiones en materia de inversión pública. El BIP permite el seguimiento de los proyectos durante todo su ciclo de vida, permitiendo con ello su integración con el ciclo presupuestario, para darle de esta forma, integralidad al funcionamiento del proceso de la inversión pública en nuestro país. Es la base de datos del Sistema Nacional de Inversiones.</p> <p>El BIP opera en un computador de última tecnología (Sun), con un administrador de base datos relacional (Oracle), utiliza un sistema operativo para una plataforma abierta (Unix) y con una interfase para los usuarios en ambiente windows. Su funcionamiento se extiende a todo el país a través de una red digital a 64 Kbs, la cual, además de la transmisión de datos permite su utilización para la voz.</p> <p>Fuente: Página del BIP en el sitio de MIDEPLAN.</p>	<p>El subsistema de información esta configurado por distintas aplicaciones,</p> <p>APLICACIÓN BPIN</p> <p>Características técnicas:</p> <p>Desarrollado con el manejador de base de datos FoxPro 2.0 para DOS.</p> <p>Funciones generales del sistema:</p> <p>Registro de proyectos, Programación presupuestal, Ejecución presupuestal, Ejecución física.</p> <p>Cuenta con un subsistema de transferencia de información que permite el intercambio de información en medio magnético.</p> <p>Aplicación SSEPI (Subsistema de Seguimiento y Evaluación de Proyectos de Inversión)</p> <p>Características técnicas:</p> <p>Herramienta Utilizada para el desarrollo: Administrador de base de datos FoxPro 2.6 para Windows.</p> <p>Funciones generales del sistema:</p> <p>Subsistema de programación y seguimiento, Radicación de proyectos, Emisión de concepto de viabilidad Registro de proyectos, Programación de inversión, Seguimiento durante la ejecución y operación, Subsistema de transferencia de información: permite el intercambio de información en medio magnético.</p> <p>También se están desarrollando un Banco de Proyectos Exitosos y un Banco de Costos Prototipo.</p> <p>Fuente: Página del BPIN en el sitio del DNP.</p>	<p>Existen dos aplicaciones para el manejo de información en el SNIP, el Banco de Proyectos (fase de preinversión) y el Sistema Operativo de Seguimiento (fase de inversión).</p> <p>Se accede a éstas aplicaciones a través de Internet utilizando Internet Explorer 5.0 o superior. Para acceder se requiere un nombre de usuario y una contraseña asignados por la ODI.</p> <p>Fuente: Manual de Usuario, Preliminares.</p> <p>El Banco de Proyectos está conformado por el inventario de todos los Proyectos de Inversión Pública que se encuentren en la fase de preinversión. Permite almacenar, actualizar y publicar las "Fichas de Registro", posibilitando la interacción informática entre las Unidades Formuladoras (UF), la Oficina de Programación de Inversiones del sector (OPI) y la Oficina de Inversiones (ODI).</p> <p>Ver Manual de Usuario, Banco de Proyectos.</p> <p>El Sistema Operativo de Seguimiento registra y almacena las "Fichas de Seguimiento" de los Proyectos de Inversión Pública en la fase de ejecución.</p> <p>Ver Manual de Usuario, Sistema Operativo de Seguimiento.</p>
<p>Dada la enorme cantidad de información que se genera en un SNIP los Bancos de Proyectos son un componente fundamental. Su desarrollo e implantación suele tener un alto costo, por lo que tienden a evolucionar lentamente. Los SNIP más recientes aprovechan los nuevos avances tecnológicos (Intranets, Extranets e Internet), mientras que los más antiguos se han demorado en adoptarlas por el alto costo que significa desarrollar nuevas aplicaciones, migrar las bases de datos y volver a capacitar a todos los usuarios.</p>					

	ARGENTINA	BOLIVIA	CHILE	COLOMBIA	PERU
CAPACITACIÓN		Existen cursos puntuales sobre Preparación y Evaluación de Proyectos en coordinación con las entidades sectoriales.	Desde el año 1974 hasta la fecha se ha desarrollado un programa de capacitación intensivo. Actualmente, a través de convenios, se realizan los siguientes cursos: - El Curso Interamericano en Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión, CIAPEP , se ha desarrollado desde 1978 en cumplimiento de un convenio suscrito entre el Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN) y la Pontificia Universidad Católica de Chile. - Cursos macro-regionales de un mes sobre evaluación de proyectos dictados en convenio con el CIAPEP. - Cursos de Preparación y Evaluación de Proyectos, Cursos de Administración y Control de Proyectos, Cursos sobre Identificación y Formulación de Proyectos y Cursos sobre Evaluación de Proyectos dictados en el marco de un convenio de cooperación entre MIDEPLAN y el ILPES, con un total de 2.254 alumnos entre los años 1996 y 2000. - Seminarios Taller orientados a sectorialistas de las Secretarías Regionales Ministeriales de Planificación y Coordinación (SERPLAC) sobre tópicos sectoriales específicos.	Desde el inicio de la implantación del BPIN se desarrolló un ambicioso programa de capacitación por parte del DNP. Actualmente el componente de capacitación y asistencia técnica está integrado por las políticas, estrategias, instrumentos pedagógicos, ayudas didácticas y acciones de formación (pregrado o postgrado), perfeccionamiento o adiestramiento ejecutadas por el DNP, por otras entidades públicas o privadas, orientadas a ampliar las disponibilidades de recurso humano altamente calificado en identificación, preparación, formulación, evaluación o gerencia de proyectos y programas y en otros temas propios de la teoría de proyectos. Existen capacitaciones a nivel nacional y territorial. Fuente: Página sobre el componente de capacitación en el sitio del DNP Existían a mayo del 2001 55 diferentes programas de especialización dictados por cerca de 40 diferentes universidades, fundaciones y escuelas superiores. Ver: El BPIN para principiantes , Anexo 2, Programas de Postgrado sobre Proyectos en Colombia.	Existe un Programa Integral de Capacitación que contempla: Un Programa de Seminarios Taller (2 por mes) de 2 a 4 días de duración, de dedicación completa, dictados por funcionarios de la ODI o consultores. En una primera etapa se orientan a cubrir urgencias de entidades que tengan problemas para obtener una cartera de proyectos preparados y evaluados. Seminarios de 3 días en promedio, con dedicación completa, dictados por consultores internacionales, con el objetivo de difundir experiencias de otros países en materia de preparación, ejecución y seguimiento de proyectos de inversión. Un Programa de Difusión consistente en charlas informativas de unas tres horas, dictadas por funcionarios de la ODI, con el propósito de difundir la utilidad y los avances del SNIP. Un Programa de Capacitación para Capacitadores destinado a aumentar el número de personas que puedan capacitar y asesorar en aspectos puntuales a las entidades públicas. Un Programa de Especialización , a través de convenios con universidades, para implementar un Diplomado en Proyectos de Inversión, que permita en una segunda etapa ser convalidado en un Programa de Maestría. Un Programa de Especialización a Distancia y un Programa de Capacitación a Gobiernos Locales , los cuales serán evaluados por la universidad que administre el Programa de Especialización.
	La capacitación es un aspecto fundamental para el éxito de un SNIP. Por ello, la mayoría de los países han desarrollado programas de capacitación basados en una serie de cursos de nivel básico, intermedio y avanzado. Estos últimos usualmente a través de convenios con universidades locales. El ILPES ha tenido un rol pionero y significativo en éste aspecto, con activa participación en el montaje del programa de capacitación en Colombia, la administración de cursos del programa de capacitación en Chile, varios cursos en otros países y el diseño de nuevos cursos y modalidades de capacitación. A la fecha el total de profesionales y técnicos capacitados en formulación, evaluación gestión de proyectos en cursos con participación del ILPES supera los 5000.				

I L P E S



NACIONES UNIDAS

Serie

C E P A L

manuales

Números publicados

- 1 América Latina: Aspectos conceptuales de los censos del 2000 (LC/L.1204-P), N° de venta: S.99.II.G.9 (US\$ 10.00), 1999. [www](#)
- 2 Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural (LC/L.1267-P; LC/IP/L.163), N° de venta: S.99.II.G.56 (US\$ 10.00), 1999. [www](#)
- 3 Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (LC/L.1242-P; LC/IP/L.164), N° de venta: S.99.II.G.25 (US\$ 10.00), 1999. [www](#)
- 4 Metodología de evaluación de proyectos de viviendas sociales (LC/L.1266-P; LC/IP/L.166), N° de venta: S.99.II.G.42 (US\$ 10.00), 1999. [www](#)
- 5 Política fiscal y entorno macroeconómico (LC/L.1269-P; LC/IP/L.168), en prensa. N° de venta: S.99.II.G.25 (US\$ 10.00), 2000. [www](#)
- 6 Manual para la preparación del cuestionario sobre medidas que afectan al comercio de servicios en el hemisferio (LC/L.1296-P), N° de venta: S.99.II.G.57 (US\$ 10.00), 1999. [www](#)
- 7 Material docente sobre gestión y control de proyectos (LC/L.1321-P; LC/IP/L.174), N° de venta: S.99.II.G.87 (US\$ 10.00), 2000. [www](#)
- 8 Curso a distancia sobre formulación de proyectos de información (LC/L.1310-P), N° de venta: S.99.II.G.44 (US\$ 10.00), 2000. [www](#)
- 9 Manual de cuentas trimestrales, Oficina de Estadísticas de la Unión Europea (EUROSESTAT) (LC/L.1379-P), N° de venta: S.99.II.G.52 (US\$ 10.00), 2000. [www](#)
- 10 Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable (LC/L.1413-P), N° de venta: S.00.II.G.84 (US\$ 10.00), 2000. [www](#)
- 11 Manual de cuentas nacionales bajo condiciones de alta inflación (LC/L.1489-P), N° de venta: S.01.II.G.29 (US\$ 10.00), 2001. [www](#)
- 12 Marco conceptual y operativo del banco de proyectos exitosos (LC/L.1461-P; LC/IP/L.184), N° de venta: S.00.II.G.142 (US\$ 10.00), 2000. [www](#)
- 13 Glosario de títulos y términos utilizados en documentos recientes de la CEPAL (LC/L.1508-P), N° de venta: S.01.II.G.43 (US\$ 10.00), 2001. [www](#)
- 14 El papel de la legislación y la regulación en las políticas de uso eficiente de la energía en la Unión Europea y sus Estados Miembros, Wolfgang F. Lutz (LC/L.1531-P), N° de venta: S.01.II.G.75 (US\$ 10.00), 2001. [www](#)
- 15 El uso de indicadores socioeconómicos en la formulación y evaluación de proyectos sociales, (LC/L.1617-P; LC/IP/L.194), N° de venta: S.01.II.G.157 (US\$ 10.00), 1999. [www](#)
- 16 Indicadores de sostenibilidad ambiental y de desarrollo sostenible: estado del arte y perspectivas (LC/L.1607-P), N° de venta: S.01.II.G.149 (US\$ 10.00), 2001. [www](#)
- 17 La voz de los actores. Prevención del consumo y control del tráfico de drogas en Chile (Informe final CEPAL/CONACE) (LC/L.1651-P.), N° de venta: S.01.II.G.190 (US\$10.00), 2001. [www](#)
- 18 Desafíos y propuestas para la implementación más efectiva de instrumentos económicos en la gestión ambiental de América Latina y el Caribe (LC/L.1690-P.), N° de venta: S.02.II.G.4, (US\$ 10.00), 2001. [www](#)
- 19 International Trade and Transport Profiles of Latin American Countries, year 2000 (LC/L.1711-P.), Sales N°: E.02.II.G.19, (US\$ 10.00), 2002. [www](#)
- 20 Diseño de un sistema de medición para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica, Ricardo Arriagada (LC/L.1753-P; LC/IP/L.206), N° de venta: S.02.II.G.64, (US\$ 10.00), 2002. [www](#)
- 21 Manual de licitaciones públicas, Isabel Correa (LC/L.1818-P; LC/IP/L.212) N° de venta: S.02.II.G.130, (US\$ 10.00), 2002. [www](#)
- 22 Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público, Marta Beatriz Peluffo y Edith Catalán (LC/L.1829-P; LC/IP/L.215), N° de venta: S.02.II.G. 135, (US\$ 10.00) 2002
- 23 La modernización de los sistemas nacionales de inversión pública: Análisis crítico y perspectivas (LC/L.1830-P; LC/IP/L.216) N° de venta: S.02.II.G.136, (US\$ 10.00), 2002.

Otras publicaciones de la CEPAL relacionadas con este número

- “Funciones básicas de la planificación”, cuaderno del ILPES 46, 2000 (LC/IP/G.126-P).
- “Guía para la identificación y formulación de proyectos de educación, Pamela Vera y Eduardo Aldunate (1995), (LC/IP/L.96/Rev.1)
- “Guía para la identificación y formulación de proyectos de salud, Pilar Contreras (1995), (LC/IP/L106)
- “Gestión pública y programación plurianual. Desafíos y experiencias recientes, Ricardo Martner, (LC/L.1394-P).
- “La restructuración de los espacios nacionales” (LC/L.1418-P).
- “Coloquio Internacional sobre nuevas Orientaciones para la Planificación en Economías de Mercado”, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (CEPAL), Revista de la CEPAL, N° 31 (LC/G.1452), Santiago de Chile, abril.
- “Inflexiones recientes en el análisis prospectivo: exigencias actuales de mega ajustes”, Alfredo Costa-Filho, 1997, *Prospectiva: Construcción social del futuro*, Javier Medina Vásquez y Edgar Ortigón (comps), Santiago de Cali, Universidad del Valle, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- “Estado, procesos de decisión y planificación en América Latina”, Carlos De Mattos (1987), Revista de la CEPAL N° 31 (LC/L.1452), Santiago de Chile, abril.
- “Repensando la planificación”, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) (1993), XVI Reunión de la Mesa Directiva del Consejo Regional de Planificación, Brasilia, D.F., 24 y 25 de noviembre.
- “La planificación del desarrollo a largo plazo: notas sobre su esencia y metodología”, Lars Ingelstam (1987), Revista de la CEPAL N° 31 (LC/G/1452), Santiago de Chile, abril.
- “La necesidad de perspectivas múltiples en la planificación”, Harold Linstone (1978), Revista de la CEPAL N° 31, Santiago de Chile, abril.
- “Sobre teoría de las macroorganizaciones”, Carlos Matus (1994), *Gobernabilidad y reforma del Estado*, Jorge Hernán Cárdenas Santa-María y William Zambrano Cetina (comps.), Santafé de Bogotá, Consejería Presidencial para la Modernización del Estado.
- “Prospectiva: construcción social de futuro”, Javier Medina Vásquez y Edgar Ortigón (comps.) (1997) , Santiago de Cali, Universidad del Valle, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)
- “Más allá del Consejo de Washington: una visión desde la CEPAL”, José Antonio Ocampo (1998), Revista de la Cepal N° 66 (LC/G.2049-P), Santiago de Chile, diciembre.
- “Qué pistas hay en el futuro para la prospectiva estratégica?”, Assaad-Emile Saad (1997), *Prospectiva: construcción social del futuro*, Javier Medina Vásquez y Edgar Ortigón (comps), Santiago de Cali, Universidad del Valle, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- “Cultura de empresa y planificación por escenarios. Una relación de coevolución”, Peter Schwartz y Kees Van der Heijden (1997), *Prospectiva: construcción social del futuro*, Javier Medina Vásquez y Edgar Ortigón (comps), Santiago de Cali, Universidad del Valle, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- “El proceso de planificación en América Latina: escenarios, problemas y perspectivas”, Aldo Solari y otros (1980), Cuaderno del ILPES N° 26, Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- “Los estudios del futuro en América Latina”, Lourdes Yero (1997), *Prospectiva: construcción social del futuro*, Javier Medina Vásquez y Edgar Ortigón (comps), Santiago de Cali, Universidad del Valle, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- “Sistema nacional de inversión pública: la otra cara de la reforma”, Vallejo César (1997) LC/IP/L.132.
- “Informe de la relatoría del seminario de alto nivel sobre las funciones básicas de la planificación y experiencias exitosas” LC./L.1501-P
- “Manual de identificación, preparación y evaluación de proyectos”, Mejía Francisco (1993), Cuaderno del ILPES N° 39, Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- “Regulación, competencias y gestión descentralizada de los proyectos de vías, agua potable y saneamiento básico, educación y salud: el caso de Colombia”, González Edgar (1995) LC/IP/L.120
- “Seguimiento a la gestión institucional y evaluación de resultados sociales de los planes de inversión municipal-manual de indicadores”, Sarmiento Libardo (1995) LC/IP/L.111.

-
- El lector interesado en números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Unidad de Inversiones y Estrategias Empresariales de la División de Desarrollo Productivo, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile. No todos los títulos están disponibles.
 - Los títulos a la venta deben ser solicitados a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, publications@eclac.cl.

www: Disponible también en Internet: <http://www.eclac.cl>

Nombre:

Actividad:

Dirección:

Código postal, ciudad, país:

Tel.: Fax: E.mail: