

---

## seminarios y conferencias

### **I**nforme de la relatoría del seminario sobre los sistemas nacionales de inversión pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas.

Santiago de Chile, 5 y 6 de noviembre de 2001

Edgar Ortegón  
Eduardo Aldunate  
Juan Francisco Pacheco

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, enero de 2002

El presente documento fue preparado por los señores Edgar Ortegón, Eduardo Aldunate y Juan Francisco Pacheco, Director y Expertos de la Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones del ILPES respectivamente. Este documento constituye la relatoría del Seminario sobre los Sistemas Nacionales de Inversión en América Latina y el Caribe: Balance de dos décadas, evento coordinado por el señor Edgar Ortegón y 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 en el 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.1698-P

LC/IP/L.197

ISBN 92-1-321988-1

ISSN 1680-9033

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

N° de venta: S.02.II.G.9

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

---

<b>Resumen</b> .....	5
<b>Sesión inaugural</b> .....	7
A. Síntesis de la intervención del señor <i>Fernando Sánchez-Albavera</i> , Director del ILPES .....	7
B. Síntesis de la intervención del señor <i>José Antonio Ocampo Secretario Ejecutivo de la CEPAL</i> .....	9
C. Síntesis de la intervención de la señora <i>Alejandra Krauss</i> Ministra de Planificación y Cooperación.....	10
<b>Tema 1: Los sistemas nacionales de inversión pública: visión estratégica y orientaciones básicas ILPES</b> 13	
Síntesis del documento .....	13
<b>Tema 2: El sistema nacional de inversiones de Chile</b> .....	17
A. Síntesis del documento .....	17
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	19
<b>Tema 3: El sistema nacional de inversiones públicas de España</b> .....	21
A. Síntesis del documento .....	21
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	23
<b>Tema 4: El sistema nacional de inversiones de Brasil</b> .....	25
A. Síntesis del documento .....	25
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	26
<b>Tema 5: El sistema nacional de inversión pública de Perú</b> .....	29
A. Síntesis del documento .....	29
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	30

<b>Tema 6: El sistema nacional de inversión pública de México</b> .....	31
A. Síntesis del documento.....	31
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	33
<b>Tema 7: El sistema nacional de inversión pública de Bolivia</b> .....	35
A. Síntesis del documento.....	35
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	37
<b>Tema 8: El sistema nacional de inversión pública de Costa Rica</b> .....	39
A. Síntesis del documento.....	39
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	42
<b>Tema 9: El sistema nacional de inversión pública de Argentina</b> .....	43
A. Síntesis del documento.....	43
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	47
<b>Tema 10: El sistema nacional de inversión pública de Colombia</b> .....	49
A. Síntesis del documento.....	49
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	53
<b>Tema 11: El sistema nacional de inversión pública de República Dominicana</b> .....	55
A. Síntesis del documento.....	55
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	58
<b>Tema 12: La inversión privada desde una perspectiva integral: Chile</b> .....	59
A. Síntesis del documento.....	59
B. Síntesis de los comentarios y debates .....	61
<b>Debate final</b> .....	63
<b>Anexos</b> .....	71
A. Anexo 1: Lista de participantes .....	73
B. Anexo 2: Agenda.....	81
<b>Serie seminarios y conferencias: números publicados</b> .....	83

---

## Resumen

---

Al terminar la década de 1990, el balance sobre la planificación económica y social es heterogéneo. Dependiendo de lo que entendamos por proceso o sistema de planificación en cada país, los resultados son dispares.

Del balance se desprende, sin embargo, la necesidad de que el Estado cuente con una agencia o figura que le permita cumplir tareas básicas e insustituibles de planificación, cualquiera que sea el estilo de desarrollo o reforma que se adopte. Se trata de recoger las experiencias, consolidar lo avanzado, enmendar lo que se considere inconveniente y adoptar los cambios necesarios.

Estas tareas serían básicas serían:

- En primer lugar, un esfuerzo de prospectiva para incorporar previsión, coherencia, unidad y reducción de la incertidumbre.
- En segundo lugar, la coordinación intersectorial, con la consecuente compatibilización entre presupuesto y programas y la regulación de los mercados, a fin de darle dirección al proceso social y orientación coherente al cambio.
- En tercer lugar, el seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos como labor fundamental de un modelo de gestión pública orientado a resultados, y el establecimiento de un sistema de indicadores de desempeño.

Esta publicación recoge las ideas centrales de las intervenciones y debates de los participantes en el Seminario internacional sobre “Los sistemas nacionales de inversión pública en América Latina y el Caribe, realizado en Santiago de Chile entre el 5 y 6 de noviembre de 2001.



## Sesión inaugural

---

### **A. Síntesis de la intervención del señor Fernando Sánchez Albavera, Director del ILPES**

Los procesos de implantación de Sistemas Nacionales de Inversión Pública se inician en Latinoamérica hace 20 años. No exento de estos procesos, el Instituto ha participado activamente. No es ajena entonces la preocupación que hoy nos asiste respecto del balance tras dos décadas de funcionamiento de los Sistemas de Inversión Pública en la región (SNIP).

Los sistemas antes mencionados son parte importante de la reforma del Estado, es muy difícil pensar en cambios que no comprendan la inversión pública en sus diferentes aspectos, es así como los países impulsan acciones de institucionalización que implican reformas orgánicas para establecer áreas y equipos permanentes que se hagan cargo de la operación de estos sistemas.

En el diseño de los SNIP y su implementación es necesario ajustar el diseño de las políticas y su ejecución con el diseño de las instituciones y sus procedimientos, dentro de un marco de cambio social donde subyacen cambios históricos y de racionalidad burocrática. De este modo, la operacionalización del diseño de las políticas sociales, debe obligatoriamente realizarse, por medio de una estructura organizacional específica compatible con la evolución del medio permitiendo retroalimentación y flexibilidad del sistema.

En este orden, los gobiernos de la región han dado énfasis distintos, a los diseños de sus sistemas de inversión pública, los unos en decidida entrega de facultades a los Ministerios de Finanzas y Hacienda, los otros creando Ministerios de Planificación y/o entregando competencias de igual jerarquía a diferentes organismos, o fortaleciendo oficinas que tienen un gran peso en las decisiones y que operan como asesores de la Presidencia. En el análisis lo importante es que cual fuere la estructura y la dependencia, definida de acuerdo a necesidades de distinta índole, no ha faltado la preocupación por estructurar estos sistemas.

Por otro lado, la implementación de los diseños de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública, exige contar con una visión táctica, que considere, la participación de otros agentes o actores involucrados, permitiendo cumplir la máxima racionalidad, en relación a los impactos de las intervenciones y su complemento de racionalización del gasto, es así como se ha incorporado la provisión de bienes y servicios públicos, por parte de las instituciones privadas lo que se encuentra relacionado además con los otros procesos como la descentralización y el desarrollo de la competitividad.

La descentralización hace necesaria la coordinación en dos sentidos, el de las políticas de nivel nacional y sus provisiones sectoriales, léase inversiones de carácter sectorial, y las locales o territoriales, este aspecto debe permitir la ausencia de duplicación de esfuerzos por un lado y por otro la complementación entre lo sectorial y lo territorial. Del mismo modo esto permite tener una visión integrada de los procesos de desarrollo, vinculados a la inversión pública de los diferentes territorios.

Y la competitividad, cuestión debatida y que se ha convertido en elemento de análisis y justificación de estrategias en todos los niveles, factor relacionado con la búsqueda de inserción a nivel mundial dentro de un nuevo paradigma. Donde la definición apunta a que la competitividad se compone de funciones asociadas armónicamente, la función productiva (empresa) y la función sistémica (país, sociedad civil o Estado). El desarrollo de este tipo de articulación puede ser beneficiosa para los sistemas de inversión pública, en tanto se definen actuaciones que conjuguen inversión pública y privada dirigidas a mejorar las capacidades de los territorios y el país, que en definitiva, esta acción conjunta, sea un aporte en la inserción en los mercados, hoy por hoy globalizados.

Finalmente lo que hoy se pretende en este seminario es un balance, un punto de reflexión respecto de los diferentes aspectos antes mencionados y por otro lado que es necesario conocer tales aspectos cómo; cuál es la injerencia, la actuación y la estructura de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública, cómo se han institucionalizado. Cuál es la importancia que han tenido en tanto coordinan lo sectorial y lo territorial, cómo se alcanza una vinculación público privada y cómo esto ha implicado cambios y si los cambios han ocurrido en este sentido. Cómo se ha abordado la incorporación de nuevas variables que impliquen darle un enfoque sistémico acorde con los nuevos tiempos.

Son estos elementos de debate y de conocimiento de prácticas exitosas que deben ser punto de inicio para el mejoramiento compartido de las capacidades institucionales y humanas para cada país y para la región. Por lo tanto, la racionalidad que se impone a la inversión pública es y debe ser un factor que permita la creación de valor en el sector público que derive en aportes reales al desarrollo de los países.

## **B. Síntesis de la intervención del señor José Antonio Ocampo, Secretario Ejecutivo de la CEPAL**

En el marco de las funciones básicas de la planificación (evaluación, coordinación, prospectiva), los Sistemas Nacionales de Inversión Pública están llamados a cumplir un rol fundamental en el desempeño de un Estado moderno y competitivo. Retomar la Agenda del Desarrollo significa asignar los recursos de inversión de manera diferente con nuevas visiones, con nuevos énfasis y nuevas prioridades. Con una administración eficiente y equitativa de la inversión pública se cumple cabalmente el llamado hecho por la CEPAL para un nuevo equilibrio entre el mercado y el interés público.

Hoy en día el sector privado participa activamente en la provisión de bienes y servicios mediante una amplia gama de mecanismos de financiamiento. Dentro de estos se destacan las concesiones para diseñar, construir y mantener la más variada gama de infraestructura física y social. Así, los Sistemas Nacionales de Inversión Pública son hoy mucho más amistosos con el mercado que lo que eran hace dos décadas.

De igual manera, la importancia del desarrollo institucional para elevar la calidad de la inversión pública también debería ser motivo de discusión durante este seminario. En el pasado se privilegiaron los aspectos microeconómicos de la preparación y evaluación de proyectos pero hoy en día la debida articulación con los de carácter institucional son imprescindibles. Por esta razón la CEPAL insiste en que las Políticas públicas deben ser entendidas como toda forma de acción organizada a favor de objetivos de interés común, más que exclusivamente como acciones estatales. Es a través de estos Sistemas como el Estado puede hacer realidad la definición de una visión estratégica de la inversión, definir con claridad sus prioridades y canalizar los recursos hacia objetivos comunes. Es a través de los Sistemas de Inversión que el Estado puede aglutinar los proyectos de inversión y dales una visión consolidada de programas estratégicos en estrecha articulación con el sector privado.

La reflexión sobre los Sistemas Nacionales de Inversión Pública es también propicia para examinar tanto las fallas del mercado como las fallas del gobierno a fin de promover una sociedad más solidaria, más equitativa y más competitiva. Dados los actuales niveles de pobreza, la inversión del Estado es insustituible en la satisfacción de las necesidades básicas al igual que en la construcción de estrategias de transformación productiva mediante inversiones complementarias para propiciar la asociatividad empresarial y el papel que puedan jugar los conglomerados productivos. Es crucial destacar el trascendental papel de la inversión pública en promover el desarrollo sostenible en términos ambientales mediante la correcta evaluación del impacto ambiental en forma ex-ante y ex-post. De igual manera, la participación ciudadana y las nuevas formas de capital social tienen que ser incorporadas con mayor eficacia en las reformas y ajustes a los Sistemas de Inversión Pública a fin de construir una sociedad cada vez más democrática y representativa.

El tema de la financiación de los proyectos y la descentralización fiscal tienen una trascendental connotación con los Sistemas Nacionales de Inversión Pública. De una parte, se han diversificado las formulas y las fuentes de financiamiento de los proyectos con o sin participación del sector privado. De otra, el incremento en los niveles de endeudamiento ha erosionado la capacidad de los agentes para cumplir con sus obligaciones y paralelamente la descentralización fiscal sin contraprestaciones ha dado lugar a una asimetría entre gastos/ingresos y desequilibrio macroeconómico. Este fenómeno debe ser discutido en profundidad al analizar las reformas y ajustes a la forma como se viene dando la financiación a los proyectos de inversión.

Los vínculos macroeconómicos son fundamentales para el desempeño de la inversión pública. En un ambiente donde la volatilidad y las distorsiones tanto en la tasa de interés como en el tipo de cambio sean menores, el retorno de los proyectos o la productividad de las obras será mayor. Esto para destacar la importante contribución que pueden hacer los Sistemas Nacionales de Inversión al crecimiento y al aumento de productividad. Dos de los aspectos más negativos y frustrantes que registró la región en la pasada década.

Los Sistemas Nacionales de Inversión Pública en su nueva versión tienen que ser un componente esencial de la gerencia pública o de la gerencia por procesos o por proyectos y para ello se requiere integrar tres sistemas básicos: el de planificación, el de presupuestación y el financiero. De la forma como se adelanten los ajustes al marco legal-institucional y al marco metodológico-operativo dependerá en gran medida el que estos Sistemas faciliten a los gestores de la acción pública el acceso a información válida, confiable y oportuna.

Por último, la CEPAL y el ILPES en cumplimiento de sus grandes misiones ha apoyado de diversas formas el establecimiento de sistema integrales para administrar y controlar con eficiencia y equidad los recursos de inversión. Creemos que ha llegado el momento de revisar en profundidad su actual funcionamiento, analizar los cambios sean necesarios y examinar de que manera su aporte puede ser mayor al desarrollo y la equidad de nuestros países. Esta es la razón fundamental de la convocatoria de este Seminario.

### **C. Síntesis de la intervención de la señora Alejandra Krauss, Ministra de Planificación y Cooperación**

Estos no son tiempos fáciles para el mundo y tampoco para los países y pueblos de América Latina y del Caribe. Sin embargo, la situación actual es en varios sentidos diferente a la de otros momentos y períodos del pasado. Nuestros países habían recuperando la democracia y el pluralismo como forma de vida y de convivencia social y el crecimiento económico mundial había creado nuevas oportunidades para nuestro propio crecimiento y para un mayor progreso social.

Cada país había iniciado procesos de aprendizaje que permitían buscar nuevas formas de abordar los problemas, articulando mercado con formas alternativas de intervención pública. Este proceso de búsqueda y creación ha tenido un carácter marcadamente instrumental, con fuerte énfasis en arreglos institucionales y definiciones de políticas de alto consenso social y político. Sin embargo, también ha contribuido al enriquecimiento de los viejos conceptos de crecimiento y desarrollo. Se ha estado construyendo socialmente un concepto de desarrollo, claramente diferenciable del crecimiento, que incorpora un conjunto de componentes derivados de una concepción humanista y respetuosa de las restricciones ambientales.

La importancia del ensanchamiento, profundización y enriquecimiento del concepto de desarrollo radica en que este concepto se convierte en referencia clara para la formulación de estrategias de desarrollo y sus correspondientes políticas y programas, así como para evaluar nuestros propios avances e identificar las áreas de menor progreso.

Nuestro aprendizaje también se había fortalecido al concluir que el avance en varios de los componentes básicos del concepto de desarrollo y que le dan a este un sentido humano, sólo son posibles si el mercado es complementado y a veces corregido mediante procesos de intervención pública. Tanto el mercado como la intervención pública tienen fallas e insuficiencias, así como potencialidades específicas; de allí la necesidad de reconocer las limitaciones y potencialidades de ambos sistemas de toma de decisiones y, en consecuencia, crear nuevas formas de articulación entre la acción pública y los mercados.

En el marco de las orientaciones que el Gobierno del Presidente Ricardo Lagos ha dado, el Ministerio de Planificación y Cooperación desarrolla grandes esfuerzos para tener mejores

diagnósticos de la evolución social del país, en particular de la pobreza y la indigencia, así como de la distribución del ingreso y evaluaciones de las políticas sociales en aplicación.

Por otra parte, MIDEPLAN tiene el convencimiento de que las estrategias y las políticas pueden resultar exitosas sólo si se les da concreción a través de buenos programas y proyectos. Una parte significativa de los recursos públicos se destina a inversión, y el tipo de inversión que realiza el Estado en Chile tiene un gran impacto social y territorial. Por eso resulta enormemente interesante que CEPAL-ILPES haya organizado este Seminario, y en consecuencia quiero agradecer su invitación a participar en él y les felicito por esta iniciativa.

MIDEPLAN tiene una larga experiencia en esta materia, ya que cuenta con un sistema en operación, cuya puesta en marcha costó varias décadas. Estamos dispuestos a compartir esta experiencia que valoramos como un capital al cual hay que sacarle el mayor provecho posible y estamos permanentemente atentos a introducir cambios que permitan mejorar su funcionamiento. De allí que estemos muy interesados en conocer otras experiencias, los problemas que abordaron y las soluciones que han desarrollado.

Finalmente, junto con reiterar mis agradecimientos a las autoridades de CEPAL e ILPES por la organización de este Seminario quiero saludar con mucho afecto a todos los participantes de delegaciones de países hermanos y de organismos internacionales y desearles una feliz estadía en nuestro país.



## **Tema 1: Los sistemas nacionales de inversión pública: visión estratégica y orientaciones básicas**

---

*Edgar Ortega<sup>1</sup>*

### **Síntesis del documento**

Para la CEPAL y el ILPES constituye un gran honor el poder reunir en nuestra Sede a los responsables directos de la administración y control de la inversión pública en la mayoría de los países de la región. Esta es una gran ocasión y mis primeras palabras se dirigen a invitarlos a tener una activa participación durante estos dos días.

Los espacios para mejorar la calidad de la inversión son aún enormes en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe. El incrementar la calidad responde al objetivo esencial de asignar recursos sólo a aquellas oportunidades de mayor rentabilidad social y económica. Sin embargo, por razones de diversa índole no siempre la toma de decisiones responde a criterios de eficiencia, equidad, pertinencia, coherencia, consistencia, sostenibilidad o eficacia. Los criterios con los cuales se elaboran, evalúan y ejecutan los proyectos no concuerdan con las prioridades o necesidades básicas de la población.

---

<sup>1</sup> Director de Proyectos y Programación de Inversiones del ILPES

Todo esto hace relación con las denominadas fallas del mercado y fallas del gobierno pero también hay que mencionar las debilidades institucionales que provocan una baja responsabilidad y transparencia, un incumplimiento de la ley y la falta de capacidad del sector público para hacer cumplir las normas.

En primera instancia, con el logotipo o emblema de este Seminario hemos querido enfatizar la necesidad de integrar efectivamente los aspectos macro, meso y microeconómico. Esto por cuanto a los tres niveles, el estratégico, el programático y el operativo le corresponden decisiones, instrumentos y responsables específicos. En el nivel estratégico tendríamos los programas y políticas de Gobierno con sus respectivas autoridades en el nivel superior de la jerarquía política. En el nivel programático los planes con sus correspondientes autoridades sectoriales y en el operativo los proyectos en la esfera local. A estos tres niveles les corresponden decisiones, coordinaciones y ejecuciones específicas. Por lo tanto, los Sistemas de Inversión Pública no pueden verse como entes aislados o como simples requisitos para acceder al presupuesto o como un trámite más en la gestión pública. Esta primera inquietud de coordinación y responsabilidades en los tres niveles esperamos sea analizada y evaluada durante el Seminario.

Siguiendo con las consideraciones más globales y teniendo en cuenta los actores o protagonistas que intervienen en los Sistemas Nacionales de Inversión, estos deberían estar íntimamente conformados por tres Sistemas: El Sistema de Planificación, el Sistema de presupuestación y el Sistema financiero. De su adecuada, oportuna y efectiva integración dependerá en gran medida la calidad de los resultados. Visto de otra forma, el logo del Seminario pretende llamar la atención sobre el principio de integralidad alrededor de estos tres subsistemas. De acuerdo a las experiencias de la región, el éxito, la consolidación, el fracaso, la frustración o la desigual evolución que se registra en muchos Sistemas Nacionales de Inversión se debe a la falta de integración de estos tres subsistemas.

En las primeras versiones de los Bancos de Proyectos o Sistemas de Información sobre Proyectos se enfatizaron tres componentes básicos: El legal, el Metodológico y el de Sistemas. El Logotipo del Seminario también recoge esta idea. Sin embargo, trascurridas casi dos décadas de operación surgen algunos interrogantes:

- a) En primer lugar, en que medida la normativa y los reglamentos se han actualizado y adecuado al nuevo Estado y a las necesidades y capacidades concretas de las regiones y los gobiernos locales;
- b) En segundo lugar, en qué medida los Sistemas Nacionales de Inversión Pública se han adecuado a los avances de la descentralización fiscal y administrativa; en qué medida los equilibrios macroeconómicos y la responsabilidad fiscal impuesta por los Gobiernos dejan a la inversión como variable de ajuste afectando por lo tanto los planes operativos anuales de inversión?
- c) Un punto fundamental a tener en cuenta es de qué manera los Sistemas están incorporando las nuevas modalidades de oferta de bienes y servicios por parte del sector privado. De qué manera se ha complementado la rigidez reglamentaria del sector público con una nueva Ley de Concesiones, una adecuada Legislación Tarifas y una mejor asignación de riesgos para el concesionario? Se están introduciendo los incentivos y las condiciones para que realmente los Sistemas Nacionales de Inversión se complementen y coordinen estratégicamente con el sector privado en el plano nacional, regional y local? Creemos que es aquí donde el papel regulador del Estado puede promover cambios significativos para generar mayor crecimiento y mayores niveles de empleo. En este aspecto la experiencia de España que tendremos la oportunidad escuchar será muy oportuna.

En segunda instancia, respecto al componente metodológico compartimos la impresión de que se ha dado un avance notable en generar una “cultura de proyectos” en términos de prioridades, identificación de beneficiarios, alternativas, costos, beneficios, y un mayor conocimiento sobre la

evaluación privada y social de los proyectos. Incluso incorporando los elementos de género, impacto ambiental, capital social y participación ciudadana.

Sin embargo, con relación a las metodologías sobre preparación y evaluación de proyectos varios países han manifestado su preocupación sobre la necesidad de actualizar, revisar y ajustar su diseño original con el propósito de hacerlas más útiles y prácticas. En muchos casos se han reducido a completar la Ficha de Estadísticas Básicas de Inversión sin que realmente constituya un ejercicio crítico del proyecto.

Paralelo a este esfuerzo, ¿de qué manera continúan resolviéndose las consideraciones políticas y cómo evitar que los Sistemas Nacionales sólo cubran un porcentaje reducido de microproyectos de inversión social? O, por el contrario, que el llenado de las metodologías no se considere un simple requisito para acceder al presupuesto de la nación haciendo que el instrumento se convierta en un fin en sí mismo? De igual manera, nos interesa saber cuánto se ha progresado en la evaluación ex post frente a la ex ante y de qué manera se está atendiendo a la gestión en la ejecución de proyectos y el correspondiente control y seguimiento físico-financiero? De nuevo esperamos que las presentaciones de los países nos ilustren y orienten sobre estos temas.

Respecto al criterio de universalidad de los Sistemas Nacionales de Inversión, en algunos casos han proliferado Fondos autónomos y descentralizados que no se integran a los Sistemas Nacionales; algunas dependencias, Ministerios, Corporaciones o Institutos tampoco registran sus proyectos en el Sistema Nacional.

En lo concerniente a los conceptos de proyecto, programa, subprograma, megaproyecto o microproyecto la situación es difusa y variada para afirmar que se cumple con el criterio de universalidad. Sobre este fenómeno también quisiéramos escuchar algunas opiniones por cuanto sería lamentable que los Sistemas Nacionales de Inversión cubrieran sólo los proyectos de inversión del Gobierno Central y dejaran por fuera ya sea el registro y la evaluación de programas o la información sobre aquellos que se financian y administran de manera independiente y que representan un monto considerable de recursos.

Sobre el aspecto de la capacitación no cabe duda que es una pieza crucial para consolidar y expandir los Sistemas de Inversión. El logro de las metas, y el impacto de los proyectos pasa inexorablemente por la cobertura y calidad de las actividades de capacitación. Programas permanentes, modulares, flexibles y descentralizados son claves en el desempeño de los Sistemas.

Por último, creemos que los ajustes a los Sistemas Nacionales de Inversión Pública se enmarcan dentro de la llamada Reforma del Estado y dentro de este propósito algunas de sus debilidades no se encuentran en la escasez de recursos ni tampoco en la voluntad política para aplicarlos. Se ha sugerido, y el ILPES recoge esa impresión, que se encuentran en entornos de baja responsabilidad que caracteriza a los Estados y Gobiernos de la región y en la propia organización y cultura que sustenta a las administraciones públicas lo que provoca una baja responsabilidad y transparencia (accountability); a una generalizada inobservancia en el cumplimiento de la Ley (compliance) y a la falta de capacidad del mismo sector público para hacerlas cumplir (enforcement).

En otras palabras, responsabilidad y transparencia; cumplimiento de la Ley y capacidad de la administración pública para hacer cumplir las disposiciones, son también tres bloques de gestiones que no estaban claramente explicitadas en las versiones originales de los sistemas pero que hoy necesitamos debatir para adecuarlos a las nuevas circunstancias.

Confiamos en que durante el transcurso de nuestros debates podamos extraer las conclusiones y las sugerencias más pertinentes para el futuro de los Sistemas Nacionales de Inversión sobre estos aspectos.



## **Tema 2: El sistema nacional de inversión pública de Chile**

---

*Juan Cavada<sup>1</sup>*

### **A. Síntesis del documento**

En su intervención, el Sr. Cavada se refirió a la estructura y funcionamiento del SNIP de Chile. Hizo una relación histórica de la evolución del sistema, el cual describió como un proceso que ha llevado cuatro décadas y que se estructura finalmente en los años 80'. Nació como una preocupación de analizar un grupo pequeño de grandes proyectos asociados a las empresas estatales de fines de los 50. Hizo notar que a partir de los 60 hasta hoy le ha tocado a la Oficina de Planificación (ODEPLAN) en la actualidad al Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN), un rol importante.

Luego se refirió a los actores institucionales, los cuales son: el Ministerio de Hacienda, MIDEPLAN y entidades públicas inversionistas (ministerios, servicios, empresas estatales, gobiernos regionales). De estos actores identificó algunos roles como :

El del Ministerio de Hacienda que define los marcos presupuestales, evalúa la gestión financiera y presupuestaria de las instituciones públicas, regula el proceso de formulación de los proyectos del presupuesto y establece procedimientos y plazos que permiten articular el SNIP con el presupuesto público.

---

<sup>1</sup> Jefe División de Planificación, Estudios e Inversión, Ministerio de Planificación y Cooperación

El de MIDEPLAN que define, en coordinación con Hacienda, los procedimientos y plazo de presentación de los proyectos y asegura la compatibilidad de éstos con los hitos del proceso presupuestario. Este ministerio establece también enfoques metodológicos y metodologías por tipo de proyectos que deben ser aplicados por las instituciones públicas que demandan recursos.

El de otros actores como: los ministerios sectoriales, servicios, empresas estatales y gobiernos regionales, los cuales constituyen “entidades inversionistas”. De acuerdo con marco legal y prioridades, estas entidades, presentan proyectos formulados y evaluados de acuerdo a la normativa y plazos establecidos por MIDEPLAN y Ministerio de Hacienda.

También se refirió a que el funcionamiento de SNIP de Chile está respaldado por un marco legal donde se establecen las funciones de MIDEPLAN y el Ministerio de Hacienda. Se refirió a la creación de MIDEPLAN en el año 1990 y las atribuciones que se le dieron. Especial relevancia tiene a la Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, donde se establece que los proyectos de inversión y los estudios y programas deberán contar con informe favorable del organismo de planificación nacional o regional. Además mencionó un oficio circular, donde se establece que, tanto la información financiera mensual como de avance físico que, para el seguimiento de la ejecución físico financiera de los proyectos, debe ser canalizada a través del Banco Integrado de Proyectos.

Respecto de la operación del Sistema estableció que funciona a partir de tres definiciones básicas las cuales son:

El SNIP tiene vigencia legal y es obligatorio para todas las instituciones.

Los recursos de inversión sólo se pueden aplicar a iniciativas adecuadamente formuladas y evaluadas.

Existe una división institucional de roles y competencias que reduce conflictos de interés.

Seguidamente hizo referencia a los beneficios del SNIP, tales como: garantizar la mejor asignación de recursos, permitir la racionalización del proceso en entidades públicas y la toma de mejores decisiones a la autoridad, y evitar la creación de elefantes blancos. La utilización de información relevante implica transparencia en el uso de recursos públicos y agiliza el proceso.

En relación a los problemas y desafíos hizo mención a : dificultades para tener suficientes profesionales calificados, lo que está asociado a las bajas remuneraciones respecto del sector privado; generación excesiva de cartera de inversión en relación a los recursos; insuficiente integración de proyectos en programas y su articulación con políticas institucionales; avance insuficiente en el establecimiento de un sistema de evaluación ex-post; la descentralización de atribuciones no se ha acompañado con los recursos suficientes; que a pesar de los avances metodológicos existen insuficiencias en la evaluación de: impactos ambientales, efectos urbanos de la inversión, proyectos informáticos y en la incorporación de consideraciones distributivas y, además, un considerable aumento de pequeños proyectos, lo que requiere definir procedimientos diferentes.

Del mismo modo, examinó, retrospectivamente la experiencia del SNIP y las lecciones aprendidas. De éstas se mencionaron las siguientes: el sistema funciona si tiene apoyo político lo que no se logra de una vez para siempre, es una tarea permanente de convencimiento. La piedra angular para un buen funcionamiento es tener un equipo bien entrenado. Los aspectos informáticos (Banco Integrado de Proyectos) hacen más fluido el sistema y dan una imagen de modernidad. Es indispensable un buen soporte jurídico. Respecto de la descentralización y de la desconcentración, puntualizó que 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 respecto de la presión del entorno, incluidas las propias autoridades. En

cuanto a la instalación del sistema dijo que es preferible una estrategia de avances graduales. Hay que darle, además, un sentido práctico, no exagerando en la búsqueda de información y tener seriedad en el cumplimiento de la función de evaluación.

Respecto de la situación futura del sistema, expresó que, se pretende poner el sistema en Internet para una mayor transparencia y participación. Implementar la firma digital, ya que el conjunto del Gobierno está haciendo esfuerzos en esa dirección. Ello hará más expeditos todos los trámites y acelerará los procedimientos. Dijo, además, que el SNIP deberá adaptarse a las nuevas reformas del Estado, lo que implicará tomar en cuenta la nueva institucionalidad. También mencionó que el SNIP ayudará a mejorar la gestión del proceso de inversión pública, que existe necesidad de avanzar en la articulación de la inversión pública y privada. Hay que estructurar un sistema de evaluación ex-post, desarrollar nuevas metodologías y dar un salto cualitativo en la capacitación de los profesionales que desempeñen roles dentro del sistema. Finalmente expresó que el SNIP es un capital muy valorado pero que falta perfeccionarlo.

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

El primer comentarista que intervino valoró altamente la ponencia y realizó la siguiente pregunta: ¿Con base a qué se hace la priorización de proyectos?

Resp.: El Sr.Cavada señaló que las prioridades se fijan en tres niveles: nacional, regional y local. MIDEPLAN no prioriza los proyectos. Esto lo hacen los ministerios sectoriales y los gobiernos regionales. El SNIP ve, de todos los proyectos presentados, cuáles son recomendables para su ejecución de acuerdo con el análisis técnico económico. Los ministerios y gobiernos regionales, asignan los recursos de acuerdo a sus políticas sectoriales a los proyectos recomendados.

El representante de Honduras realizó la siguiente pregunta: ¿Cómo se coordinan los Ministerios Sectoriales y MIDEPLAN?.

Resp.: Se han establecido metodologías para los proyectos que se presentan al SNIP. Esto permite la revisión de los proyectos evaluados por la entidad inversionista de acuerdo con la metodología. Esta es acordada con el Ministerio Sectorial y una vez que se pone en vigencia la coordinación es a nivel de esta metodología y no a nivel de proyectos específicos.

Una vez evaluado el proyecto por la entidad inversionista, éste es revisado por MIDEPLAN de acuerdo a la metodología acordada, si tiene defectos se envía al Ministerio respectivo para ser mejorado. Si el proyecto es técnica y económicamente recomendado, se oficia al Ministerio de Hacienda. El ministerio inversionista establece las prioridades que el Ministerio de Hacienda autoriza previo informe favorable.

La segunda pregunta realizada por el representante de Honduras fue la siguiente: ¿MIDEPLAN tiene responsabilidad sobre el seguimiento físico y financiero del proyecto?.

Resp.: Física y financieramente el cumplimiento es responsabilidad del ministerio del ramo.

El mismo representante consultó: ¿Los proyectos incorporados al sistema tienen prioridad política?

Resp.: Todos los proyectos entran al sistema, salvo los de Defensa. Existen proyectos que tienen alta prioridad política y no son rentables de acuerdo con métodos normalmente usados ya que no todos los beneficios del proyecto son posibles de identificar. Pocos proyectos se realizan sólo por decisión política. Se desarrolla un diálogo serio buscando un buen entendimiento y mostrando coherencia, con lo cual se reducen conflictos, entre la autoridad política y MIDEPLAN.

Una vez jerarquizados los proyectos, ¿cuándo sabe MIDEPLAN que son ejecutados?.

Resp. Una vez presentado el proyecto, si éste resulta aceptable se comunica al ministerio inversionista que tiene asignación por parte del Ministerio de Hacienda. Si esta ejecutado el gasto del proyecto se puede ver en el BIP.

Se pregunta sobre el uso de la firma digital.

Se esta estudiando el marco jurídico para el uso de la firma digital por parte de Estado y de los privados. Una vez esté ese marco, el BIP estará en condiciones de operar de acuerdo a esto, lo que ahorraría tiempo. Por ejemplo, la nota oficial que se dirige a las entidades inversionistas y que permite hacer uso de recursos, necesita de una firma responsable. La firma digital implica facilidades para el funcionamiento de todo el aparato público.

Se preguntó, por la participación sectorial en el presupuesto, la fijación de cupos o raciones presupuestarias, ¿cuánto se asume en sectores?

Resp. Las orientaciones las entrega el Consejo de Ministros y el Presidente de la República. El Ministerio de Hacienda ve la gestión del Ministerio Sectorial. Definido el marco básico por el sector, se establece un monto para programas especiales concursables.

## **Tema 3: El sistema nacional de inversión pública de España**

---

*Antonio Manuel López Corral<sup>1</sup>*

### **A. Síntesis del documento**

Reforma en el sistema español de provisión de infraestructura .

Lo primero que mencionó fue el ciclo de la obra pública: se requieren recursos para la financiación, los que permiten un sistema de provisión de infraestructuras, las que tienen efectos sobre el desarrollo económico y este desarrollo genera nuevos recursos para financiación.

Hizo notar que España está condicionada por su pertenencia a la Comunidad Europea, que es una zona geográfica sin fronteras y una unión política donde España es un país periférico, que tiene que ser competitivo para poner productos en el resto de Europa. Por otro lado manifestó que el stock de capital físico público de España está muy por debajo del resto de los países de la UE. Esto implica algunas políticas de índole económico, lo que hace necesario compatibilizar la política de infraestructura con la política económica a corto y largo plazo.

---

<sup>1</sup> Director General de Programación Económica, Ministerio de Economía

Explicó que la política económica tiene ciertos objetivos, como estabilidad macroeconómica y estabilidad presupuestaria. A partir de allí se establece la política de infraestructura y otras políticas sectoriales. En el caso de las políticas de infraestructura se tienen restricciones de corto plazo, ya que la inversión pública presupuestaria debe ser compatible con la estabilidad presupuestaria y donde la inversión pública presupuestaria y no presupuestaria, más la inversión privada deben ser compatibles con la estabilidad macroeconómica. Con esto se definen los objetivos de la política de infraestructura a largo plazo que son: la movilidad eficiente de mercancías y las personas y la convergencia real y el pleno empleo.

Lo anterior derivó en cambios en el sistema de provisión de infraestructura los cuales han respondido a: la necesidad de cumplir con los criterios de Maastricht, las exigencias del pacto de estabilidad y crecimiento, las oportunidades de financiación que ofrece el euro por la abundancia de ahorro a bajos tipos de interés, el propósito del Gobierno de introducir criterios de gestión privada para mejorar la eficiencia del sistema, la ambición del Plan de Infraestructuras que, aprovechando los buenos resultados para España de la Agenda 2000, quiere eliminar el déficit histórico en materia de obras públicas y alcanzar la convergencia real y el pleno empleo.

Hizo un detalle del Plan de Infraestructuras 2000-2006, tanto para el Plan General del Gobierno, como para el Plan del Ministerio de Fomento. Para ambos, además de los recursos provenientes de los agentes públicos y fondos europeos, existe los provenientes de la iniciativa privada. Esto ha llevado a mejorar la eficiencia económica del sistema de provisión de infraestructuras, de formas tales como: diversificando las fuentes y formulas de financiación para flexibilizar la contratación y atraer el capital privado y sus modos de gestión; mejorando los efectos multiplicadores de los fondos europeos; utilizando más intensamente los agentes inversores del grupo fomento en la promoción de nuevas infraestructuras; adoptando un avanzado modelo concesional para todas las obras públicas y todas las administraciones públicas, de manera de colocar a España y a las empresas españolas a la cabeza del mundo en este terreno; elaborando unos nuevos “pliegos tipo” para concursos abiertos, tanto de obras como de asistencias técnicas, para aumentar la concurrencia y mejorar las ofertas de los licitadores en calidad y precio y simplificando los expedientes y acortando los plazos de tramitación de los expedientes en una cuarta parte.

Existen diferentes tipos de financiación de las infraestructuras en España, esto es la financiación pública (presupuestaria y no presupuestaria), la financiación privada y la financiación mixta. Explicó que para cada tipo de financiación hay un buen número que incluyen fórmulas directas e indirectas presupuestarias, así como las de entes públicos no empresariales (financiación no presupuestaria), las fórmulas de transferencias corrientes o de capital para la financiación mixta y los acuerdos de financiación con el Banco Europeo de Inversiones.

Finalmente se refirió al nuevo modelo de fomento de la obra pública que implica provisión y más recursos para la financiación. Este modelo tiene las siguientes características: variado, en cuanto a los agentes inversores y a las fórmulas de gestión y financiación; completo, en cuanto al número de opciones contempladas; flexible, porque se podrán elegir las fórmulas más adecuadas en cada momento; garantiza, desde el punto de vista jurídico, porque protegerá a los inversores privados; eficiente, desde el punto de vista económico, porque introducirá criterios de mercado y potenciará la participación del sector privado; ágil, desde el punto de vista administrativo, porque simplificará y mejorará la tramitación interna; capaz, porque se podrán asegurar los objetivos perseguidos; previsor, porque garantizará una importante cartera de proyectos maduros; intenso, porque se podrán acometer las inversiones al ritmo necesario; versátil, porque se podrán combinar de forma inteligente las fórmulas de gestión y financiación con los recursos públicos y privados y hacer operativa la opción finalmente elegida; participativo, porque incentivará la iniciativa de los particulares; cooperativo, porque se podrán aunar los esfuerzos e intereses de las distintas AA.PP.; técnicamente avanzado, porque incorpora la cláusula de progreso; seguro, porque prevé la utilización de indicadores de calidad y seguridad; financiable, al gozar de los instrumentos

necesarios para hacerles llegar los recursos suficientes; cualificado para mejorar la coyuntura económica, porque permitirá un uso anticíclico de la política de infraestructuras y competitivo, porque se podrán beneficiar las empresas españolas, del “know how” adquirido en España, cuando se presenten en los concursos internacionales de obras y proyectos.

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

En primer lugar el Sr. Antonio López Corral solicita la oportunidad de ampliar un poco su presentación. Señala que las inversiones estatales deben ser consideradas en el cálculo del déficit público, tanto de naturaleza presupuestaria como no presupuestaria. Las normas de financiación no presupuestaria son compatibles. Para ser o no consideradas se aplica el siguiente criterio: si el 50% o más de una empresa es del estado, se considera en el sector empresa. Cuando es menor existe la figura de Sociedad Instrumental. Estas empresas son capaces de endeudarse. El sector empresa no computa aunque la empresa sea deficitaria. Por ejemplo, gas, aeroportuarias y portuarias. Las empresas capaces de manejar tributo y tasas, pueden implicar servicios que pueden concesionarse y hacen planes. Como tienen inversión, son consideradas empresas no presupuestarias.

La primera pregunta realizada fue la siguiente: ¿Cuál es el papel de la planificación?

Resp. La propuesta de programa institucional nace en los ministerios. Cómo ellos hacen su propuesta ellos priorizan. Entonces, quiénes proponen y priorizan son los ministerios. La planificación es poner en manos de técnicos la política. Esto quiere decir que la política de gobierno se lleva a cabo por técnicos del ministerio. Las acciones de planificación implican programas y proyectos. No es bueno ver proyectos en forma aislada, sólo con criterios económicos. Hay que ver una red. Existen dudas sobre un proceso de planificación con gran detalle.

Una segunda pregunta fue: El Ministerio de Fomento, ¿a qué equivale?

Resp. Es una terminología del siglo XIX. Se dedica a proyectos viales, telecomunicaciones, redes de transporte y correo. Es un sector como los es salud y educación. Las inversiones son definidas de acuerdo a la política de la Unión Europea, políticas regionales y políticas de las autonomías. La programación de inversiones corresponde al programa de gobierno. Es el programa de la legislatura que tiene un anexo de inversión pública que incluye a todos los ministerios. No existe una oficina de planificación.



## **Tema 4: El sistema nacional de inversiones de Brasil**

---

*Guilherme Gomes Dias<sup>1</sup>*

### **A. Síntesis del documento**

Dio cuenta de la importancia del planeamiento en Brasil, de lo que es el plan plurianual, cuyos contenidos básicos se refieren a lo que se denomina Avanza Brasil.

Señaló que para desarrollar las inversiones públicas es necesario un ambiente favorable. Esto significa que debe haber: estabilidad, apertura de la economía, competitividad y responsabilidad fiscal. Para ello el Estado debe jugar un nuevo papel. Hizo una comparación entre el antiguo y nuevo paradigma, donde el nuevo paradigma de la planificación está vinculado con el desarrollo sostenible. Puntualizó las diferencias entre los dos. En el primero la planificación era normativa, las demandas consideradas eran potenciales, estaba orientado para el sector público, se hacían proyectos aislados y se trataba de mitigar impactos ambientales. En el nuevo paradigma la planificación es indicativa, se opera sobre demandas reales, está orientado para el sector privado y público, existe sinergia de los proyectos y se ven las oportunidades generadas por la conservación del medio ambiente.

---

<sup>1</sup> Secretario Ejecutivo, Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión

Teniendo en cuenta esos cambios se reconstruye la planificación pública en Brasil. Se identifican inversiones estructurantes públicas y privadas, se desarrollan acciones integradas para el desarrollo sostenible en infraestructura económica, desarrollo social, medio ambiente e información y conocimiento. Se establece una metodología para la integración entre Plan Plurianual y Presupuesto y de la misma forma se está orientando la gerencia a resultados.

Se establecen los ejes principales del Plan Plurianual, donde se identifican los proyectos estratégicos. Se establecen los objetivos de: reducción de costos, reducción de desigualdades, oportunidades de inversión privada e integración nacional e internacional. Del mismo modo, las principales etapas están referidas a la definición de un escenario cualitativo de 20 años, con proyecciones cuantitativas para 10 años. Se simula la demanda y se analiza ésta versus capacidad, identificando los estrangulamientos y missing-links.

En relación a lo planificado se refirió: a los ejes de integración y desarrollo y a las inversiones correspondientes. Estos corresponden a medio ambiente, infraestructura, desarrollo social e información y conocimiento, con un total de inversión estimada en unos US\$ 228 mil millones en un horizonte de 8 años. Igualmente hizo referencia al análisis de portafolio, consolidación del plan y sus fundamentos, factores críticos de los programas, el perfil del gerente, el entrenamiento de los gerentes, los sistemas de información gerencial y la evaluación.

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

El representante de Perú preguntó por el plan plurianual y el soporte legal de la inversión pública de Brasil y la efectividad del plan.

Resp. La constitución de 1988 define la obligación de hacer un plan plurianual (nacional, estadual y local). La efectividad del plan se ve después de la estabilización monetaria, pues antes no había condiciones reales para tener una visión de largo plazo. El marco legal es importante para Brasil. Hay muchas leyes para todo evento, pero cuando las personas no creen en las leyes éstas no son efectivas.

La representante de Ecuador realizó la siguiente pregunta: ¿Cómo se plasma la relación entre el plan y presupuesto, que pasa con los Ministerios de Finanzas o de Hacienda?

Resp. Se trabaja en conjunto entre el Ministerio de Hacienda y el de Planificación. La efectiva disponibilidad de recursos es establecida en el presupuesto. El plan define un conjunto de proyectos de inversión pública que son candidatos al presupuesto y cada año, viendo la restricción fiscal, se seleccionan los que se incluirán en el presupuesto. El Ministerio de Hacienda maneja recursos tributarios, no selecciona inversiones.

El proceso es interactivo con otros ministerios sectoriales. Las decisiones son en conjunto y, cuando hay puntos de vista distintos, decide el Presidente. Una alteración relevante (en el plan), hay que debatirla con el Ministerio de Planificación, pero en la práctica el Ministerio no decide por sí sólo (es un proceso interactivo).

La programación plurianual es indicativa y tiene un horizonte de 8 años. Se hace al asumir un gobierno y puede ser modificada cada 4 años. En la práctica, cuando un presidente asume tiene un año para elaborar su propio plan, el que debe ser presentado al congreso, para ser aprobado, por lo que es difícil de cambiar.

El plan anual es de competencia del ejecutivo, la presentación de la inversión ajusta la prioridad en la ejecución de los proyectos.

## **Intervención de la Asociación Brasileña de Presupuesto Público (ASIP)**

El representante de la ASIP, Sr. Antonio Amado, destacó que en Brasil no hay un sistema de inversión pública sino que un sistema de planificación, que es un paradigma distinto respecto del resto de América Latina. Cuando en todas partes se desmantela la planificación, en Brasil se refuerza y contra todas las expectativas, ha dado muy buenos resultados. Los SNIP implican un plan que contiene sólo inversión pública. En cambio, el plan no sólo es de inversión, sino que incorpora también gasto corriente. La historia indica que hay elefantes blancos y despilfarro de inversión. Falta capacidad de operar, coordinar y hacer seguimiento de la programación, de gastos corrientes y de inversión. En Brasil se pone énfasis en el gasto social que en realidad debe ser considerado como inversión en capital humano.



## **Tema 5: El sistema nacional de inversión pública de Perú**

---

***Carlos Giesecke***<sup>1</sup>

### **A. Síntesis del documento**

El Sr. Giesecke hizo una reseña histórica a partir de los años 80, donde el Instituto Nacional de Planeación (INP) estaba bien situado al inicio de la democratización. Discutía con el Ministerio de Hacienda, una planificación quinquenal, la calificación de los proyectos y la prioridad política, era un sistema rudimentario en el cual no había apoyo informático. En el año 1983 (Belaunde) los proyectos pasaban por el INP, lo que implicaba que si un programa estaba bien hecho era difícil echarlo abajo. Cuando asumió el APRA lo prioritario era lo político. Las condiciones de bajo empleo y alta inflación implicaron fuga de valores. Del Año 80 al 92 hay una degradación del sistema, no había personal capacitado, se proponen proyectos que no tenían financiamiento, etc. Se desactiva el INP y sus funciones son transferidas a otras entidades. En el 94 estas funciones pasan al Ministerio de Economía y Finanzas.

---

<sup>1</sup> Jefe Oficina de Inversiones, Ministerio de Economía y Finanzas

Respecto de la inversión, se refirió a que ésta contaba principalmente con financiamiento a través de crédito externo. Entre los años 95 y 99 se llegó a que el 60% de la inversión pública se hacía con este tipo de financiamiento. No había metodologías, ni se aplicaban tasas de descuento. El año 97 el BID financia un proyecto para implementar una nueva Ley de SNIP, que abarca el universo de la inversión pública. En diciembre del año 2000 arranca el sistema. Se define: ciclo de vida de un proyecto, tasa de descuento de un 14%, metodologías, sistemas de evaluación. Esto implicó analizar la viabilidad de los proyectos más viables antes de ser ejecutados, los que además deben tener coherencia con la política del gobierno para cada sector. También se crea la figura de los conglomerados, que son agrupaciones de pequeños proyectos por sector y que deben ser analizados por las Oficinas de Programación de Inversiones (OPI). Algunas de las oficinas sectoriales están autorizadas para dar viabilidad por delegación de la Oficina de Inversión Pública (OFI).

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

El primer comentarista fue el representante de Argentina quien realizó la siguiente pregunta: ¿Quién asigna los fondos en el presupuesto?

Resp. La Oficina de Inversiones (ODI) prepara una lista de proyectos viables. El Ministerio de Hacienda establece los techos presupuestarios y asigna los fondos a los proyectos viables.

La segunda pregunta fue hecha por la representante de Ecuador: ¿Es conveniente seguir dependiendo del Ministerio de Economía o es mejor un sistema independiente?

Resp. El sistema depende del Ministerio de Economía, esto es conveniente si lo sacan del ministerio, se destruiría rápidamente.

Continuó la representante de Ecuador: En el proceso de descentralización, ¿qué hace la Oficina de Planificación, en el tema de la inversión?

Resp. Cursos para profesionales con universidades de provincias y con los Consejos Transitorios de Administración Regional (CTAR) de tres días en cada uno donde se aplica el sistema. Sin embargo no hay claridad respecto a la descentralización, hay que formar oficinas regionales, evitar prácticas clientelistas y de conseguir fondos sin importar para qué, así como eliminar esfuerzos aislados.

## **Tema 6: El sistema nacional de inversión pública de México**

---

***Héctor Saavedra<sup>1</sup>***

### **A. Síntesis del documento**

Un nuevo sistema para mejorar la Asignación del Gasto de Inversión

La ponencia la centró en los cambios que se implementarán en el SNIP de México. A manera de introducción hizo referencia a los efectos relacionados con la inversión pública, los cuales identificó como Bienestar Social por una parte y Crecimiento Económico por otra. A partir de eso, entregó antecedentes sobre el mecanismo anterior de asignación presupuestaria. Desde el año 1993 las entidades y dependencias del Estado están obligadas a evaluar sus proyectos y someterlos a revisión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Los resultados iniciales de ese proceso fueron poco significativos. A partir de 1997 se hace una modificación y se institucionalizan las figuras de cartera y dictamen. También hizo referencia que hasta el 2 de mayo de 2001 los proyectos productivos eran revisados centralmente con el fin de corroborar rentabilidad.

---

<sup>1</sup> Director General Adjunto de Investigación, Desarrollo y Enlace, Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Esta visión cronológica está enmarcada dentro de un proceso de flujo de información sobre proyectos para la asignación de recursos donde existen roles y actores. El proceso es bastante complejo: una entidad dictamina a la coordinadora de Sector, ésta comunica a la Dirección General de Planeación y Presupuesto (DGPYP) la que integra la iniciativa al proyecto de presupuesto de egresos de la Federación (PEF), el PEF se propone a la H. Cámara para discusión y autorización, esta autorización se remite a la DGPYP que a su vez la envía a la UIDEP que analiza cada caso y lo incorpora a la cartera de proyectos y dictamina, la incorporación se comunica a la entidad y el dictamen se comunica a la DGPYP, la DGPYP comunica a la coordinadora del sector y ésta instruye a la entidad.

El mecanismo, antes descrito, dio resultados. Por ejemplo: entre el año 1997 y 2000 se dictaminaron favorablemente 283 proyectos de 655 solicitados. Por otra parte este esquema permitió prever la evolución del gasto de inversión y las presiones de gasto asociadas a él, principalmente en el sector energético. También se crearon mecanismos de control, organización y transparencia de la información sobre proyectos de inversión y se desarrollaron herramientas para una mejor estimación de los costos reales de los proyectos. En este proceso hay que destacar que las dependencias y entidades del Estado adquirieron alguna experiencia y la costumbre de evaluar proyectos.

Entre las fortalezas del sistema anterior encontramos su capacidad de establecer vínculos entre la asignación de recursos a proyectos y su evaluación, una mayor uniformidad metodológica, una mejor identificación de los proyectos y un ambiente de mayor orden y transparencia en la información para el proceso de toma de decisiones. De la misma forma que el anterior sistema presentaba fortalezas, también presentaba debilidades: la primera de ellas, considerada la más importante es, la revisión centralizada de las evaluaciones, lo que redundaba en conflictos de difícil solución, ya que diluía las responsabilidades. Se perdía en especialización sin ganar en congruencia, generaba un creciente problema de información incompleta y se desarrollaba un ambiente apto para evadir la revisión. Del mismo modo esta centralización entorpecía la toma de decisiones y justificaba la inacción, agotaba los recursos para llevar a cabo la planeación, no propiciaba certidumbre en la realización de proyectos multianuales, ni tampoco favorecía el seguimiento de los proyectos.

En conclusión; el sistema de revisión central de evaluaciones no funcionaba como mecanismo para asegurar la ejecución óptima de los proyectos ni promovía los mejores proyectos. La combinación de los factores descritos llevaba a que los recursos se invirtieran inadecuadamente.

A partir del análisis anterior, el Sr. Saavedra expuso las características del nuevo sistema. Este sistema tiene como objetivo “mejorar la calidad y oportunidad de la inversión pública”. Ello se pretende lograr a través de mejorar los procesos de toma de decisiones del Legislativo y de todas las instancias del Ejecutivo, asegurando también que tanto ejecutores como autoridades persigan los mismos objetivos. Para ello se han establecido dos principios rectores, el primero de transparencia en la información y en la toma de decisiones y el segundo de una asignación adecuada de las responsabilidades, para lo cual se plantea una administración por resultados. Para dar cumplimiento a lo anterior se identifican tres requisitos, 1) análisis costo–beneficio de los proyectos, lo que implica uniformidad de criterios y uso de fuentes comunes de información, 2) asignación eficiente de responsabilidades, lo cual requiere definir claramente quién es el administrador del proyecto y cual es el órgano de gobierno o titular del proyecto, 3) administración más eficiente de la información, lo que requiere de un sistema de toma de decisiones colegiado y un sistema de soporte de la información.

Para llevar a cabo este proceso se identifican nuevos actores y roles. Este nuevo proceso de “autorización de gasto de inversión” opera de la siguiente manera: la entidad o coordinadora del sector presenta una cartera de programas y proyectos a la SHCP y al Comité de Coordinación de Inversión Pública, los que organizan la información y presentan una propuesta de Programa

Mutianual de Inversión. Este es revisado por el Gabinete, que lo entrega al Ejecutivo Federal, él que a su vez lo presenta a la Cámara de Diputados. Esta lo autoriza y lo comunica a la Entidad y/o Coordinadora del Sector. Explica también la conformación del comité de coordinación de inversión pública, (Presidencia, SHCP, SEDOCAM, INEGI y Dependencias y/o Entidades), y sus funciones referidas específicamente al análisis, discusión y emisión de acuerdos sobre las relaciones entre programas y proyectos de inversión, así como las de coordinación de programas y proyectos.

Otro mecanismo que se crea es el de vigilancia de la inversión pública al que se le confiere gran importancia porque la sociedad, directamente o a través de sus representantes, debe conocer la evolución y resultados de las inversiones que se hacen con sus recursos. El ejecutor debe ser reconocido por sus éxitos y responder por sus fallas, la responsabilidad por los resultados obtenidos mejora el proceso de planeación.

De acuerdo con lo expuesto el nuevo sistema tendrá un alcance que incluirá a toda la inversión pública, sean proyectos o programas. Mejorará la calidad de la inversión, tendrá mayor agilidad y flexibilidad y mayor certidumbre en la disponibilidad de recursos. Queda pendiente la definición de algunos mecanismos como la revisión y aprobación por parte del Gabinete y Ejecutivo Federal, la priorización del gasto y la realización de ajustes al gasto de inversión durante la operación anual. Se ha establecido acciones de transición como: las mejoras regulatorias, cartera de programas y proyectos de inversión, reforzar la obligatoriedad de la evaluación, una nueva guía para la presentación de las iniciativas de inversión, creación del Comité de Coordinación de Inversión Pública y acciones de investigación, desarrollo y capacitación. Todo esto apuntando a cumplir con los objetivos de la transición y a sentar las bases para instrumentar la operación del nuevo sistema. Se espera una consolidación del nuevo sistema para el año 2003.

## B. Síntesis de los comentarios y debates

El único comentarista fue el representante de Argentina, quién realizó las siguiente preguntas: En el nuevo sistema sólo están los proyectos por 7.000.000 dólares, ¿qué pasa con los otros?.

Resp. Entran todos los proyectos.

¿En la evaluación sólo se contempla costo-beneficio?.

Resp. Hay diversos tipos de evaluación: costo-beneficio, costo-impacto social, costo impacto-ambiental.

¿Cuáles son los criterios que se entregan al gabinete?.

Resp. Por ley debe presentarse al Congreso un Plan Nacional de Desarrollo que implica los criterios para la planeación en el periodo de Gobierno.

La comunidad, ¿cómo participa?.

Resp. El aspecto social es tomado en forma indirecta, a través de la Cámara de Diputados que representa a las personas.

¿Cuál es el nivel de autonomía y descentralización?.

Resp. En México existen tres niveles de gobierno, Federal, Estatal y Local. Los procesos descritos sólo se aplican a fondos federales, los Estados tienen sus propios procedimientos.

¿Cada estado tiene la posibilidad de realizar sus propias inversiones?.

Resp. Si, el Gabinete, Secretaría de Estado y Ministro presentan al Ejecutivo Federal y eso es presentado a la Honorable Cámara de Diputados.

¿Cómo interactúan los diferentes niveles para el manejo de la información?.

Resp. Los proyectos de mayor cuantía son de carácter federal y existen proyectos compartidos entre Estado y Gobierno Federal.

El Banco Nacional de Obras (BANOBRAS) financia proyectos de inversión pública, como calza con Hacienda y Crédito Público a nivel Nacional y Federal?

Resp. En lo Principal, BANOBRAS es un Banco Federal del Estado que da financiamiento a municipios y estados, por lo cual deben cumplir con un reglamento. BANOBRAS cuenta con recursos, que deben ser reembolsables por los prestatarios. Las autorizaciones de préstamos pasan por un comité que las aprueba y las políticas son verificadas por la Secretaría de Hacienda.

## **Tema 7: El sistema nacional de inversión pública de Bolivia**

---

**Rodrigo Castro<sup>1</sup>**

### **A. Síntesis del documento**

El Sr. Castro inició su ponencia haciendo un reseña histórica del SNIP de Bolivia, a partir del año 1974. Fija como hito ese año ya que en el mes de octubre se instituye el Sistema Nacional de Proyectos. Este buscaba dar solución a algunos problemas en la inversión, tales como: insuficiencia en cantidad y calidad de proyectos, falta de concordancia entre las decisiones de inversión y las políticas trazadas y falta de una norma general para la preparación, evaluación y control de proyectos.

En agosto del año 1985 se aplica una nueva política económica que se implementa mediante el Decreto Supremo N°21060. Busca restablecer la estabilidad económica, disminuir el déficit fiscal generado por la crisis del endeudamiento externo, reducir el déficit de las empresas estatales y superar la ineficiencia del sistema tributario. La estabilidad económica conseguida en el país permitió mirar a futuro. Se establecen las bases para el crecimiento económico y se buscó dinamizar la economía teniendo como centro la inversión total (pública y privada).

---

<sup>1</sup> Director de Inversión Pública y Financiamiento Externo, Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo

Se emite el Decreto Supremo 21.660 que inicia el proceso de gestión de la inversión, creando el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y acciones orientadas a su desarrollo.

El establecimiento del SNIP evidenció la necesidad de establecer instrumentos normativos y técnico–metodológicos que coadyuvarán al logro de una Inversión Pública eficiente. Un primer esfuerzo lo constituyó la creación del Sistema de Información sobre Inversiones (SISIN), éste permitió sistematizar la información correspondiente a los proyectos de inversión pública en ejecución y tomar decisiones, con mejor calidad de información, sobre la continuidad o postergación de proyectos que no reunían los criterios técnicos para su ejecución, así como programar las inversiones en un horizonte de mediano plazo, cuantificando de manera más precisa los requerimientos de financiamiento interno y externo.

Posteriormente desde el año 1987 hasta 1990 existieron los Fondos de Inversión y Desarrollo. En 1990 aparece la Ley 1178 que crea los Sistemas de Administración, Fiscalización y Control Gubernamentales que institucionalizaron el SNIP. En los años 93, 94 y 95 aparecen las leyes de Descentralización Sectorial, Participación Popular (LPP) y Descentralización Administrativa (LDA), respectivamente. Estas reformas tienen un impacto en la redistribución de los ingresos del gobierno. Un efecto importante tuvieron la LPP y la LDA, ya que la mayor parte del gasto la tenía el Gobierno Central (75%) y en menor medida las Instituciones Departamentales (20%) y los Municipios (5%). Esta relación cambia con las reformas y significó que el Gobierno Central sólo participará en un 25%, creciendo la participación de las Instituciones Departamentales (40%) al igual que la de los Municipios (35%).

En conclusión, los antecedentes históricos respecto de la inversión pública en Bolivia señalan que existían serias dificultades, entre ellas: financiamiento de proyectos que no reportaban beneficios al país, discrecionalidad en la asignación de recursos, ausencia de criterios homogéneos de decisión, dilución de la responsabilidad por asignación y resultados, proyectos que estaban al margen de los Planes de Desarrollo previamente definidos y decisiones centralizadas y lejanas al interés local. Del mismo modo se hacía urgente crear un marco normativo para subsanar algunas situaciones que no eran favorables para la inversión, tales como: las limitaciones del ahorro interno y del endeudamiento nacional que imponían la necesidad de mejorar la calidad de los proyectos, la tendencia a la reducción de los recursos de la Cooperación Internacional que obligaba a implementar reformas con celeridad, la descentralización, expresada en transferencia de recursos y de competencias, obligaba a regular y ordenar el proceso de inversión y la necesidad de generar un proceso de inversión pública que permitiera incrementar el bienestar social a partir de: incrementar el capital humano y facilitar la inversión privada. Quedó establecido el marco normativo necesario, dentro de un proceso de implantación del SNIP y su consolidación, a partir del año 1995.

Un segundo punto que tocó fue el de la consolidación del sistema, lo que fija a partir de 1995. Este proceso implicó establecer; las Normas Básicas de SNIP(1996) y sus Reglamentos (1997), los Perfiles Mínimos Sectoriales (1996), Precios Sociales (1997) y un Sistema Gerencia de Proyectos (1997). Se estableció un programa de apoyo a la descentralización del SNIP, lo que implicó constituir equipos de asesoramiento técnico en inversiones, módulos descentralizados del SISIN y un programa de capacitación. Además se establece un programa de Financiamiento de la Preinversión (993 SF-BO), lo que ayuda en la creación de una cultura de Proyectos. Por otra parte se desarrollan instrumentos técnicos metodológicos tales como: Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos(2000), Planillas parametrizadas (2000), Banco de Proyectos, Indicadores Costo Eficiencia y Modelos de Términos de Referencia. El año 2001 se establece la Ley del Diálogo que permite definir los criterios de distribución de los recursos provenientes del programa de alivio de la deuda externa multilateral, destinados a los programas de reducción de la pobreza. Además institucionaliza el Diálogo Nacional como mecanismo permanente de participación social en el seguimiento y ajuste de las acciones destinadas a la reducción de la pobreza.

También describió el SNIP donde los planes y políticas de inversión se hacen a través de éste y cuenta con tres componentes (los principios en que se fundamenta, los instrumentos normativos que lo regulan y los instrumentos técnico económicos que permiten que la información sea de mejor calidad), que actúan interrelacionados y permiten una inversión pública eficiente.

El tercer punto tratado fue el análisis DOFA, del que se obtuvieron los siguientes resultados. Las fortalezas que se identificaron fueron: proceso de institucionalización del SNIP, aplicación gradual de los instrumentos normativos y técnico metodológicos, las instituciones de los tres niveles tienen un mayor y mejor ordenamiento presupuestal, con la aplicación de las metodologías de preparación y evaluación de proyectos se espera una calidad óptima, el diseño de un proceso de capacitación. Se pueden ofrecer a las instituciones del sector público todos los instrumentos para poder realizar evaluaciones socioeconómicas. Las oportunidades identificadas fueron: formación de capacidades regionales en metodologías de preparación y evaluación de proyectos, instrumentos de fácil acceso, dirigidos a facilitar el ciclo de la preinversión, sobre todo en aquellos proyectos que no justifican procesos complejos, alta rotación y entrar en un proceso de inversión pública eficiente para contribuir al aumento del bienestar de la población y por tanto en el crecimiento económico. En el marco de las debilidades destacó: falta de conocimiento del marco normativo vigente por parte de los tomadores de decisiones, insuficiente difusión, asistencia técnica y capacitación debido a la amplia demanda del sector público, alta rotación de funcionarios públicos que pueden entorpecer o cortar los procesos existentes, falta de metodologías de preparación y evaluación de proyectos validadas por el sector, las mismas que deben ser refrendadas por Resoluciones Bi Ministeriales de manera que su aplicación sea obligatoria. Respecto de las amenazas estas son: poco compromiso por parte de los ejecutivos de las instituciones públicas para exigir el cumplimiento de la normativa existente, que los sectores no validen las metodologías desarrolladas y que los técnicos del VIPFE permitan la incorporación de proyectos que no cumplen con los objetivos del SNIP.

Destacó también los resultados del proceso: se ha implantado el SISIN en las instituciones del sector público (sectores, prefecturas y municipios), se cuenta con todos los instrumentos técnico–metodológicos (metodologías de preparación y evaluación de proyectos sectoriales, razones precio cuenta, etc.) que permiten consolidar la cultura de la gestión pública basada en proyectos, el SNIP, con los instrumentos normativos y técnico-metodológicos, puede establecer un Banco de Proyectos y Presupuestos de Inversión Pública depurados. De esto se esperan algunos resultados que permitan en otros actores, tales como prefecturas y municipios, un desarrollo de la capacidad técnica y logística para la ejecución de sus actividades de inversión pública. Que exista una programación de mediano plazo de las inversiones, un reglamento específico del SNIP y una programación y seguimiento de la ejecución física y financiera de todos los proyectos, en todas las prefecturas. Además de eso se espera que el Programa de Inversión Pública (Presupuesto y PRF) esté enmarcado en las Normas y Reglamentos Básicos del Sistema Nacional de Inversión Pública y que los proyectos del Presupuesto de Inversión Pública sean preparados y evaluados con las metodologías del VIPFE.

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

La primera pregunta fue la siguiente: ¿Cómo ve Bolivia la evaluación de proyectos individuales o los programas y cuales son los resultados?

Resp.: Existen dudas y limitaciones en cuanto a la información. Con relación a la evaluación ex-post, hay dificultades para establecer una línea base, lo que afecta al evaluar impactos de proyectos y programas. Es muy difícil medir, a nivel de proyecto, si no se mejoran los indicadores sociales. Los municipios son actores principales en la superación de la pobreza. Los recursos son

repartidos en los municipios. Cada boliviano vale lo mismo en cada sector, pero el pobre cuesta más.

¿Cuánto ha costado el sistema boliviano?

Resp. Hasta el momento se han gastado entre 16 y 17 millones de dólares y faltan 5 para el desarrollo del sistema de información, llevarlo a los municipios y ver como asistir a las instituciones que no pueden renovar sus sistemas.

El representante de Bolivia hace la siguiente propuesta: Necesitamos conocer más experiencias y una mayor coordinación hace falta coordinarse a través de una red de SNIP, con reuniones a lo menos cada dos años. Hoy en América Latina se están duplicando esfuerzos. Para ello, Bolivia propone al ILPES como coordinador de red de intercambio entre SNIPs de Latinoamérica.

¿Cómo hace Bolivia para desarrollar capital humano sobre todo a nivel de municipios para la implantación de metodologías?.

Resp. En primer lugar no se pretende instalar el sistema en todos los municipios ya que no en todos se justifica, hay municipios de 100 personas. Por otro lado, estamos viendo la conformación de mancomunidades para estos. Hay que tener en cuenta que el 80% de la inversión pasa por los municipios. Hace falta capacitación del recurso humano para un sistema masificado. Para esto se ha contado con instituciones de enseñanza superior y expertos nacionales e internacionales. Se necesita difundir y masificar los instrumentos de inversión pública. No sólo es importante poseer información que esté disponible para todos.

## **Tema 8: El sistema nacional de inversión pública de Costa Rica**

---

*Lucrecia Rodríguez<sup>1</sup>*

### **A. Síntesis del documento**

#### Sistema de Inversión Pública en Costa Rica

La ponencia de Costa Rica, comenzó con una reseña de la situación económica vivida a inicios de la década de los ochenta. En esa coyuntura se propuso un esfuerzo por llevar a cabo un proceso de planificación de la inversión pública, definiendo los entes participantes y mecanismos que suministrara información sobre la ejecución de los proyectos de inversión pública. Esta actividad estuvo a cargo de la Oficina Técnica de Mecanizada del Ministerio de Hacienda. La incorporación en el Ministerio de Planificación Nacional y Política económica (MIDEPLAN) de mejores herramientas para la sistematización de la información de los proyectos de inversión pública, propicia que esta institución asuma el procesamiento de los datos. En los años noventa se logró homologar los requerimientos de información por parte de los entes, involucrados en el sistema.

---

<sup>1</sup> Coordinadora del área de Análisis de Desarrollo del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

Además, se estableció que las instituciones suministraran dicha información al Sistema de Proyectos de MIDEPLAN como requisito previo para obtener la aprobación para la ejecución del proyecto. Esto permite que en 1992 se elabore el Programa Nacional de Inversiones. Como parte del proceso de reforma del Estado, en 1994 se decide que MIDEPLAN no participe en la aprobación de cierto tipo de partidas y se establece la redefinición organizativa del MIDEPLAN creando tres áreas, a saber: Análisis del Desarrollo, Recursos Externos y Preinversión y Evaluación y Seguimiento. Entre 1994-1998 es implementado el SINE (Sistema Nacional de Evaluación), bajo la responsabilidad del Área de Evaluación y Seguimiento y se definen indicadores que permiten evaluar el desempeño.

La inversión pública en Costa Rica, está circunscrita a las siguientes disposiciones legales: La Constitución Política de la República, que le confiere a la Asamblea Legislativa aprobar o desaprobar los empréstitos o convenios similares que se relacionan con el crédito público, celebrados por el Poder Ejecutivo. La Ley de Planificación que le confiere a MIDEPLAN potestades en materia de inversión pública a partir de la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo. La Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos que deroga el hecho de que MIDEPLAN tenga que aprobar los presupuestos antes de que las instituciones los presenten a la Contraloría. La Ley N° 5525 estipula que la aprobación final, de los proyectos de inversión de los organismos públicos, cuando estos proyectos incluyan total o parcialmente financiamiento externo o requieran aval del Estado para su financiación, será otorgada por el MIDEPLAN. La Ley 7010 señala que “ninguna institución pública del sector descentralizado del Estado, ni empresa en la que el Estado o sus instituciones que posean más del cincuenta por ciento de las acciones podría contratar créditos externos o internos, si no cuentan con la autorización previa del proyecto por parte del MIDEPLAN, así como con el dictamen favorable del Banco Central de Costa Rica, y con la autorización de la Autoridad Presupuestaria. Se han desarrollado, además, otros mecanismos legales sin presupuesto público: como la Ley de Concesión de Obra Pública. En ese proceso se ha avanzado en la concesión de algunos proyectos. No obstante, se han presentado dificultades legales y de incumplimientos de contrato por lo cual el proceso de concesión se ha visto limitado.

Respecto del procedimiento presupuestario destacó que, todo presupuesto público debe responder a los planes operativos institucionales: anuales, de mediano y largo plazo. Además, debe contener el financiamiento asegurado para el año fiscal, donde el Plan Nacional de Desarrollo constituye el marco global que orienta los planes operativos. El proceso presupuestario se inicia con la planificación operativa en concordancia con los planes de mediano y largo plazo, las políticas y los objetivos institucionales definidos para el período, los asuntos coyunturales, la política presupuestaria y los lineamientos que se dictan para el efecto. Cada jerarca de los entes de la administración central, poderes Legislativo y Judicial, y, del Tribunal Supremo de elecciones debe presentar el anteproyecto de presupuesto al Ministerio de Hacienda. La Dirección General de Presupuesto Nacional del Ministerio de Hacienda analiza y efectúa los ajustes necesarios a los anteproyectos de presupuesto, la Asamblea Legislativa da la aprobación y MIDEPLAN vela porque los programas sean compatibles con las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo. Los entes del sector descentralizado, programan, formulan y ejecutan su presupuesto. Ese presupuesto debe ser presentado a la Dirección General de Presupuesto Nacional. Asimismo, los presupuestos deben ser presentados a la Contraloría General de la República para su aprobación final. MIDEPLAN remite, a la Contraloría General de la República, el informe final sobre los resultados de la ejecución del presupuesto, el cumplimiento de las metas, los objetivos, las prioridades y acciones estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo y su aporte al desarrollo económico-social del país.

En seguida se refirió a la estructura del sistema de información y los datos que registra. A partir del año 2000, MIDEPLAN ha desarrollado un sistema de información que contiene los proyectos de inversión ejecutados anualmente por las instituciones públicas, la información se puede obtener por distribución geográfica de los proyectos, sectores de actividad y por institución

pública responsable de su ejecución. La incorporación de proyectos en el sistema de inversión pública incluye tanto los dedicados a la formación bruta de capital como también los de servicio o asistencia económica y social para la formación y bienestar del capital humano.

Respecto del sistema y su tecnología manifestó que el sistema es soportado por un “hardware” Pentium 3 de 650 MHZ con Windows 2000 Profesional, pero su diseño permite que sea capaz de trabajar con Windows 98 en adelante. El sistema está estructurado en tres módulos: el de importación y exportación, el de mantenimiento (datos de proyectos y algunos datos característicos de los cantones) y el de reportes. El total de proyectos registrados desde 1998 al primer semestre 2001 es de 9.153, las instituciones que registraron información fueron un total de 42, para 10 sectores de actividad. Entre los planes a futuro se ha considerado fundamental realizar un diagnóstico de las posibilidades que tienen las instituciones en materia tecnológica y de capacitación y de recursos para realizar el intercambio de información vía Internet; y, si no es posible, al menos cuenten con un módulo del sistema en las instituciones.

Del mismo modo se refirió a los aportes del sistema de información a la ejecución de la inversión pública. A pesar de ser relativamente nuevo, ha contribuido al apoyo de la toma de decisiones, al brindar una visión global sobre la asignación de recursos no sólo en cuanto a proyectos de infraestructura sino también los relacionados con otro tipo de proyectos como por ejemplo becas de estudiantes, créditos a pequeños productores o capacitación a mujeres jefas de hogar. Suministra datos fundamentales para poder dar seguimiento a la ejecución de las acciones contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo. Asimismo, ha permitido a los representantes del pueblo en la Asamblea Legislativa y elegidos por votación popular, contar con información sobre los proyectos que ejecutan las instituciones en sus respectivas comunidades y presionar por mayores recursos para aquellas más deprimidas socialmente. Si bien el esfuerzo es considerable, cabe mencionar las limitaciones enfrentadas en la obtención de la información: la falta de respuesta y envío tardío de algunas instituciones, lo cual influye la disponibilidad de datos oportunos y completos que apoyen la toma de decisiones.

Algunas de las lecciones aprendidas en el montaje y operación del Sistema de Inversión Pública: es necesario el apoyo político para el desarrollo del Sistema de Información de manera que los jerarcas institucionales también se sientan comprometidos y faciliten en sus instituciones la generación de información necesaria, la respuesta de las instituciones, sobre la información solicitada que debe ser precisa, oportuna y veraz, se debe contar con recurso humano capacitado y un equipo tecnológico adecuado en la mayoría de las instituciones públicas, lo cual puede contribuir a crear una cultura de desarrollo de sistemas de información para el seguimiento de los proyectos de inversión.

Para fortalecer el funcionamiento del sistema en un futuro se requiere que exista una vinculación con el presupuesto, con el objetivo de que la asignación de recursos sea más eficiente, que permita orientar los recursos hacia aquellas comunidades que más lo requieran. Es necesario dotar de recursos tecnológicos y conectar el módulo de información a las instituciones, con el fin de que ellas mismas actualicen el sistema. Brindar capacitación a los funcionarios de las instituciones, para contar con personal idóneo que se apropien del sistema. Incorporar al sistema de información actual la programación de las inversiones públicas. Mayor difusión para conocimiento del sistema, tanto de las instituciones como de la población en general, mediante la conexión a Internet.

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

El primer comentarista realiza la siguiente pregunta: ¿Cómo es la aprobación de los proyectos por parte de MIDEPLAN?

Resp. En 1974 se elabora un Plan de Desarrollo Nacional. Para la ejecución de proyectos, el Comité de Hacienda daba un visto bueno antes de llevarlos a cabo. Sin embargo, esa atribución se suprimió en octubre, por lo que queda velar por cumplir con los lineamientos del plan para dar el visto bueno. MIDEPLAN no participa en la formulación de los proyectos, pero forma parte de la autoridad presupuestaria que dicta las directrices del presupuesto de cada institución. Es la Dirección de Presupuesto quién examina cada proyecto.

¿Cómo se ve la evaluación ex ante de los proyectos?

Resp. Los proyectos se someten a un presupuesto según directrices de la Dirección de Presupuesto. El sistema de evaluación es de la Presidencia y es solamente de ejecución e impacto. En agencias descentralizadas y según tipo de proyecto (vialidad, concesiones) se realiza evaluación ex ante.

Hace una intervención el representante de España: En España se hace evaluación ex post. Se toma en cuenta normas de buenas prácticas y se hacen programas operativos de acuerdo con la política comunitaria. Existen comités de seguimiento (partenariado). Se obliga recopilar y suministrar información financiera y de seguimiento físico. Ello es condición previa para recibir ayudas financieras.

## **Tema 9: El Sistema Nacional de Inversión Pública de Argentina**

---

*Ruy de Villalobos*<sup>1</sup>

### **A. Síntesis del documento**

La ponencia se inició con un relato del contexto histórico en que se desarrolló el SNIP de Argentina, el que fue institucionalizado el año 1994 en consonancia con la reestructuración de la administración financiera del Estado. Desde entonces, se han registrado significativos avances en el área de programación, análisis y evaluación de la inversión pública, gracias a la labor del Consejo Nacional de Desarrollo en la década de los 60, y los esfuerzos del Consejo Federal de Inversiones para impulsar la aplicación de métodos de análisis de costo-beneficio a los proyectos encarados por las provincias. También existía, desde 1977, la obligación de que todo proyecto de inversión contara con la conformidad del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos. Sin embargo, la mayor experiencia en proyectos de inversión proviene de las oficinas sectoriales y de algunas empresas públicas.

---

<sup>1</sup> Director Nacional de Inversiones Públicas, Ministerio de Economía

Se refirió a los resultados del primer quinquenio del SNIP. En términos generales dijo que éste ha presentado una serie de limitaciones. La cobertura se ha limitado a la inversión del nivel central y organismos descentralizados y no ha abordado otras inversiones. El inventario permanente de proyectos, que debería funcionar como un banco, tiene falencias. El BAPIN tiene embrionariamente algunas características de un verdadero banco de proyectos de inversión. Para perfeccionarlo, se han comenzado a desarrollar acciones tendientes a darle una sólida estructura conceptual en cuanto al contenido y propósitos del sistema y del inventario de proyectos propiamente dicho. Además, se trata de establecer las responsabilidades, funciones, actividades y reglas de funcionamiento del BAPIN, así como las relaciones entre el BAPIN y las unidades que componen el Sistema Nacional de Inversión Pública. De este modo se podrá disponer de información agregada sobre el posible impacto de los proyectos de inversión.

Respecto de la formulación y evaluación de proyectos y el cumplimiento del enfoque de programación de inversiones "de abajo hacia arriba", señaló que la mayor parte de los proyectos no han tenido un estudio de factibilidad. Aun dentro de los proyectos que superan el millón y medio de pesos, una baja proporción de las instituciones remitieron estudios de factibilidad suficientemente elaborados para poder ser revisados por la DNIP. Como consecuencia, numerosos proyectos fueron aceptados o rechazados principalmente en función de criterios "inerciales" presupuestarios lo que incorpora un enfoque de programación de inversiones "de arriba hacia abajo", contrario del enfoque consagrado por la Ley de una programación "de abajo hacia arriba". Además, en este punto, destacó una persistente falta de coordinación entre la DNIP y la Oficina Nacional de Presupuesto, con carencias serias en la provisión de información por parte de muchos organismos, que parece ser la causa principal de estos desajustes y del ineficiente funcionamiento del sistema de programación de la IRD.

Otra falencia del SNIP es que carecía de metodologías de formulación y evaluación de proyectos. Como consecuencia los organismos adheridos al SNIP han utilizado diferentes metodologías, sin una armonización de enfoques, lo que atentó contra la posibilidad de comparar y seleccionar proyectos sobre bases uniformes. Tampoco existe un sistema sustantivo de seguimiento de las inversiones; lo que impide conocer en detalle el grado de ejecución de las inversiones programadas o propuestas e impide evaluar razonablemente la conveniencia de ampliar, reducir o suspender determinado proyecto. Del mismo modo, se refirió a otras falencias tales como la inexistencia de evaluación ex-post del impacto de las inversiones y la débil coordinación entre la Ley de Inversión Pública y Ley de Administración Financiera. Debido a las falencias detectadas en el SNIP, el nivel central ha propuesto reorientar y mejorar la estructura y gestión del sistema, rediseñar la estructura y gestión de la base de datos y, especialmente, dotar de amplia cobertura institucional y claro contenido conceptual a la propuesta de Plan Nacional de Inversiones Públicas (PNIP).

Luego hizo un recuento de los aspectos legales que rigen la inversión pública y, además, describió el proceso de la inversión pública. Este se inicia con la definición de un Plan Nacional de Inversiones Públicas, de carácter trienal. El plan debe acompañar al proyecto de Presupuesto Nacional que se presenta al Congreso Nacional el 15 de septiembre de cada año y que rige a partir del 1° de enero del año siguiente. El primer año del PNIP siempre debe estar compatibilizado con las asignaciones presupuestarias. En cada PNP, se incluyen proyectos cuya ejecución ya se inició en años anteriores y proyectos cuya ejecución se inicia, y que deben contar con calificación previa. Cada oficina encargada de elaborar proyectos de inversión del sector público nacional "deberá preparar la propuesta del plan de inversiones del área y remitir la información requerida para elaborar el PNIP". Esta deberá presentarse dentro de los plazos establecidos por la DNIP. Todo proyecto nuevo sin calificar debe presentarse con sus estudios completos y "en ningún caso con posterioridad al 15 de junio del año inmediatamente anterior a aquel en cuyo ejercicio presupuestario se pretende incorporarlo". Asimismo, durante este proceso deberá solicitarse la opinión de los gobiernos provinciales en cuyos territorios se efectúen las inversiones.

En los hechos, los procedimientos del SNIP tuvieron una definición empírica inicial y luego se fueron ajustando en la práctica, tanto en función de la experiencia que se iba realizando como de los cambios político-institucionales de la conducción económica del país. Esto implicó una serie de procedimientos que tuvieron vigencia hasta el año 2000.

Durante el año 2001 comenzaron a introducirse significativas modificaciones en el enfoque de confección del PNIP para el período 2002/4. Los antecedentes sobre el efectivo cumplimiento de los calendarios de inversión aconsejan acelerar al máximo la finalización de los numerosos proyectos en ejecución que vienen de "arrastre" desde ejercicios anteriores. De tal forma, se intentaría comenzar el ejercicio 2003 con una cartera compuesta principalmente por "proyectos nuevos", debidamente formulados y evaluados de acuerdo a la normativa establecida en el SNIP.

En forma consistente con las políticas de inversión adoptadas, se procuró garantizar el máximo alcance posible de la información sobre la Inversión Pública Nacional. En este sentido, la DNIP comenzó tareas de recolección de información que dieron resultados satisfactorios; consiguiendo sistematizar la información a nivel agregado para cada rubro, tanto a nivel histórico como en las proyecciones correspondientes al período 2002-2004.

Del mismo modo, en la IRD se trabajó para que su estructura y composición reflejaran la percepción que la Presidencia y los ministerios nacionales tienen de las necesidades de inversión en cada uno de los sectores bajo su responsabilidad.

El sistema en general presenta dos limitaciones importantes: (a) los organismos responsables no disponen de diagnósticos sectoriales fundados, detallados y actualizados ni de una cuantificación de los requerimientos de inversión; (b) la preeminencia de un enfoque "presupuestarista" sobre un enfoque de programación de proyectos de inversión. Estas limitaciones no favorecen la mejor selección de inversiones. Por ello, para la formulación del PNIP 2002-2004, el órgano responsable del SNIP instruyó a todos los organismos que presentaran sus propuestas de inversión en forma consistente con las resoluciones SPE Nos. 12 a 14/01 y que se realizaran los mayores esfuerzos para revisar y actualizar la información histórica contenida en el BAPIN. De esta forma, se comenzaron a revertir problemas de arrastre y a mejorar la calidad de la información sobre inversiones públicas, por primera vez ordenada en PRE y PIN. Esto permitió aplicar criterios de prioridad. Se jerarquizaron los proyectos en ejecución avanzada con el objeto de asegurar su más rápida finalización y se ordenaron los PRE en categorías con distinta prioridad y se insistió en disponer de los estudios de factibilidad como requisito para los nuevos proyectos de inversión superiores a \$1,5 millones. Una vez conocidas las magnitudes de la inversión, se procedió a compatibilizar criterios con la ONP y los organismos para llegar a la propuesta de IRD para el período 2002-2004.

En definitiva, se ha introducido en la práctica un cambio sustantivo. No se han adoptado como datos para el SNIP las asignaciones presupuestarias por proyecto, sino que partiendo del monto total asignado a gastos de capital, incluyendo las rigideces que plantean los recursos de afectación específica, el SNIP ha propuesto su propia asignación presupuestaria. Se llevan a cabo trabajos conjuntos de compatibilización y coordinación, aún en curso, con la Oficina Nacional de Presupuesto y los principales responsables de los organismos inversores.

Respecto de la estructura del sistema de información existente en la DNIP, mencionó que el BAPIN está en proceso de reestructuración. Las características del SNIP que se postularon para el diseño original del sistema de información han sido:

- Centralización normativa en la formulación y evaluación de proyectos
- Descentralización en la operación del sistema
- Sistema de información sustantiva para la toma de decisiones de inversión (ex ante) y para el control ex-post

### Centralización en el control del funcionamiento del sistema y de sus resultados

Interrelación del sistema con los sistemas de administración de recursos financieros y reales del estado

De este modo se pretende abarcar desde la preinversión hasta la operación de los proyectos. Considerando al proyecto como elemento básico del sistema, se han diseñados formularios de recopilación de datos y se definieron procedimientos y normas para su uso. Se ha implementado el módulo de preinversión que recoge información sobre los proyectos desde la Identificación del Proyecto hasta los Proyectos Relacionados.

La arquitectura computacional del BAPIN está estructurada en forma descentralizada, constituyendo una red inter-institucional donde las jurisdicciones y los entes tienen sus propias bases de datos. Esta información se agrega en las bases de datos de la DNIP. Explicó, además, que se ha propuesto que el SNIP tenga tres subsistemas o módulos; El subsistema de Preinversión, el subsistema BAPIN y el subsistema de Seguimiento de la Ejecución y de Evaluación ex-post.

Respecto de las estadísticas que se manejan en el SNIP, expresó que se ha incluido la inversión real directa de la administración nacional en forma detallada y la información presentada en los PNIP, a nivel de proyecto. Se incluyeron las siguientes clasificaciones: por etapa del ciclo de proyecto, por finalidad y función, por ubicación geográfica, por monto anual para el trienio del plan y por monto total del proyecto. También se ha determinado la existencia de deficiencias tanto en el proceso de programación o formulación de los PNIPs como en relación con los proyectos incorporados en los mismos. Estos afectan la calidad de los datos y aspectos cuantitativos. Algunas deficiencias son: inclusión de "proyectos" en etapa de formulación sumamente incipiente, el criterio de la clasificación presupuestaria y contable para definir a la unidad "proyecto", que en la presentación de los PNIPs no se reflejó con propiedad y claridad la naturaleza de "plan dinámico", base de su concepción, y la inexistencia del sistema de seguimiento.

También mencionó que hay diferencias entre la cantidad de proyectos presentados y los reales, ya que cuando se procede a corregir datos aparentes con la elaboración correcta del "plan dinámico" y una correcta inclusión de "nuevos proyectos", la cantidad de proyectos que se incluye resulta ser menor a la cantidad de proyectos presentados.

Por ejemplo, de un número inicial de 3324 proyectos para el período 1996-2000 se llega en realidad a una cantidad de 2386 proyectos "efectivos", esto es proyectos terminados, o en ejecución al 2001 (de "arrastre"). La inversión total que registran estos proyectos "efectivos" para el mismo período es de \$3.628 millones, la cual es bastante consistente con el gasto devengado según SIDIF (Sistema de Contabilidad Pública Financiera) de \$3.288 millones para esos mismos años.

Respecto de las lecciones aprendidas mencionó que podrían extraerse dos enseñanzas generales:

El SNIP tuvo una norma de creación sólida y coherente y apoyo político para iniciar sus actividades e, inclusive, una concepción que podría ser aceptable en general respecto de su funcionamiento en estado de régimen. Pero el proceso de implantación y puesta en marcha, que va desde su no existencia a su funcionamiento en régimen, requiere de un diagnóstico, una estrategia y un plan de operaciones (con el consiguiente apoyo) para todos los participantes institucionales, de modo que cada uno de ellos pueda aportar los productos que se requieren.

Existen diversos objetivos, participantes y actividades que deben desarrollarse en un SNIP. Cuando se implanta es necesario establecer una rigurosa jerarquización de objetivos para asignar los recursos disponibles. La consolidación del SNIP depende de avances firmes en sus aspectos más esenciales. La dispersión de recursos para avanzar, aunque sea más lentamente o de modo provisorio en un gran número de objetivos y metas, es contraproducente. La lentitud o falta de

firmeza en el logro de resultados es lo que permite que las resistencias al cambio puedan dificultar la exitosa implantación sustantiva del SNIP.

Respecto de la situación futura, resalta lo siguiente:

Resultará necesario insistir en el fortalecimiento de los organismos del sector público nacional para afrontar las tareas de: a) diagnósticos y programas de necesidades de inversión sectorial, y programación específica del componente público de esta inversión; b) formulación y análisis de proyectos de inversión que correspondan al sector público nacional.

Deberán dedicarse esfuerzos a la implantación y adecuada explotación del nuevo Sistema de Información sobre Inversiones Públicas (SIIP), estableciendo un proceso constante de evaluación de utilidad y performance, de modo de realizar un mantenimiento permanente del mismo.

Deberá insistirse en la elaboración y divulgación de normas detalladas de formulación y análisis de proyectos, brindando capacitación para generar una tradición institucional en las oficinas de los organismos responsables de inversiones.

Deberá explotarse la gran cantidad de información casuística que se recopilará en los módulos o subsistemas de seguimiento y evaluación ex-post de proyectos, a fin de ir elaborando progresivamente estándares relacionados a costos, beneficios, características y lapsos de ejecución de proyectos. Esta labor permitirá simplificar y abaratar el proceso permanente de formulación y análisis de proyectos y será una fuente de información muy valiosa para dotar de realismo a las hipótesis que se formulan en el proceso de elaboración del PNIP.

Dado el carácter federal de nuestra organización institucional, deberán concebirse los acuerdos y procedimientos para lograr una mayor coherencia sustantiva en los criterios de selección de inversiones a aplicar en las distintas provincias entre sí y en la Nación. Simultáneamente, deberán generarse los mecanismos que permitan establecer estándares de producción de información que faciliten comparar y agregar los datos sobre inversiones realizadas y a realizar.

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

¿Cómo está el SNIP de Argentina logrando la constitución de un fondo de preinversión?

Resp. Muy pocos países tienen coordinada bien la preinversión. Hace 8 años que Argentina creó un fondo de pre-inversión (FINEPI). Argentina tenía recursos por US\$35 millones anuales y se necesitaban US\$110 millones. Muy poco se gastaba en preinversión. Gran parte se gastaba en preparar la información para solicitud de nuevos préstamos. Esperan que para el año 2002, el 40% se destine a financiar estudios para proyectos concretos.

Interviene la Sra. Pilar Contreras de MIDEPLAN, Chile: En la experiencia chilena (1994) los fondos se destinaron a la elaboración de estudios básicos los cuales dieron como resultado proyectos concretos.

¿Han establecido incentivos y castigos en función de la performance de la participación en el SNIP?

Resp. En Argentina no se ha cumplido con el marco legal. Sin embargo, el solo presentar a las instituciones la obligación de cumplir logró un gran efecto. Cuando una cuestión legal no se cumple el castigo da resultados. Pero cuando se establece una relación profesional sensata, el que envía una mala información se avergüenza, lo que es un desestímulo.

4. ¿Cuáles son los criterios y cómo el SNIP realiza el seguimiento de las transferencias a provincias?

Resp. Argentina es un país federal en que existen acuerdos legales entre la Nación y la Provincia.

Hay distintos tipos de transferencias:

- Automática: un porcentaje de los ingresos a nivel nacional va a una cuenta de la Provincia para su uso (no hay revisión de ello por parte del nivel nacional).
- Específica: El Estado Nacional transfiere a una provincia recursos para proyectos específicos ( se revisa todo).
- Semi automática: El Comité Federal revisa los Programas de Inversión.

Se llevan registros de las transferencias, un 50% corresponde al nivel nacional, se confía en las metodologías para invertir y las provincias son autónomas en cuanto al gasto.

## **Tema 10: Sistema Nacional de Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública-SINAGEP en Colombia**

---

*Oswaldo Rodríguez<sup>1</sup>*

### **A. Síntesis del documento**

Identificó las etapas en el desarrollo del Sistema Nacional de Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública, como:

Primera etapa: creación del BPIN (Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional)

Segunda etapa: la Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos

Tercera etapa: el Sistema Nacional de Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública.

En el año 1985 se hizo un diagnóstico sobre el uso de los recursos públicos comprometidos en inversión, el cual reflejó la existencia de problemas. Las instancias nacionales se enteraban tardíamente de las mejores opciones de inversión. Los proyectos rechazados en algún nivel eran aceptados en otros y existía un manejo personal y no institucional de la información sobre proyectos.

---

<sup>1</sup> Director de Inversiones Públicas, Dirección Nacional de Planeación (DNP)

Había duplicidad de esfuerzos en preinversión, la información carecía de confiabilidad y calidad y tenía un manejo no sistematizado. Estos problemas redundaban en decisiones de inversión no acertadas.

Del análisis de la situación existente se observó que era necesario crear un sistema basado en una herramienta que hiciera compatible la planeación con la ejecución y que orientara la inversión hacia la generación de beneficios netos. Se requerían metodologías uniformes de evaluación ex-ante que brindaran un lenguaje común respecto al manejo de la preinversión. La solución vino con la creación del Sistema Nacional de Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública de Colombia (SINAGEP). El desarrollo de este sistema ha pasado por varias etapas.

La primera etapa consistió en la creación del Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional, como resultado del convenio DNP-BID-ILPES, entre los años 1989 y 1993 y en la institucionalización del Proyecto BPIN en el DNP, entre 1993 y 2001. Una segunda etapa fue el desarrollo de la Red Nacional de Bancos de Programas y proyectos, la cual pudo desarrollarse en el marco del convenio DNP-BID, entre los años 1994-1998. Este dio como resultado la implantación de bancos de proyectos en departamentos, distritos y municipios con más de cien mil habitantes. Una tercera etapa correspondió a la implantación del Sistema Nacional de Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública, SINAGEP. En términos de metas y plazos, la conceptualización e implementación del sistema, se extenderá hasta el año 2004 y su institucionalización y consolidación se concretará entre el 2004 y el 2010.

Respecto al Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional (BPIN) explicó que es un sistema de información sobre programas y proyectos de inversión pública, viables técnica, financiera, económica, social, institucional y ambientalmente, susceptibles de ser financiados o cofinanciados con recursos del presupuesto general de la nación. Respecto de las funciones del BNIN, estas serían: a) establecer políticas y estrategias de desarrollo y operación de los bancos de programas y proyectos de inversión pública en Colombia, b) consolidar información sobre la inversión pública nacional, c) promover acciones para consolidar una cultura de planeación, presupuestación y de control, seguimiento y evaluación de resultados a partir de programas y proyectos, d) dirigir procesos de capacitación y asistencia técnica en teoría de proyectos, metodologías y marco conceptual de bancos de proyectos, así como en el manejo del aplicativo BPIN.

También identificó el flujo de información del BPIN en el nivel nacional, el cual parte cuando las entidades formulan un proyecto con las metodologías del sistema. Estos son presentados para analizar su viabilidad a los ministerios y departamentos administrativos. Del mismo modo, la información es remitida desde los ministerios y los departamentos administrativos a la Unidad Técnica del DNP para su control posterior y, finalmente, se hace el registro en el BPIN del resumen de la metodología (ficha EBI).

La segunda etapa (Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos) la caracterizó como bancos de programas y proyectos articulados entre sí, que permitirán la coherencia y la eficiencia en la definición y en la aplicación de las decisiones de inversión en todo el territorio nacional. Las funciones de la Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos serían: a) brindar lineamientos y estrategias para el desarrollo y operación de los bancos de proyectos de inversión pública territorial en Colombia, b) consolidar información sobre la inversión pública (preinversión y seguimiento) territorial, c) promover acciones para consolidar una cultura de planeación, presupuestación, control, seguimiento y evaluación de resultados a partir de programas y proyectos, d) dirigir procesos de capacitación y asistencia técnica en teoría de proyectos, metodologías y marco conceptual de bancos de proyectos, así como en el manejo del SSEPI.

Respecto de los flujos de información, explicó que el Banco de Programas y Proyectos en el nivel departamental/municipal, parte de la concepción de que existe un proponente (comunidad, entes privados, entes descentralizados o secretarías) que genera información sobre los proyectos, los

que se presentan a revisión de la información básica a las secretarías, oficinas de planeación, o bancos y se radica en el Banco de Programas y Proyectos. Los proyectos son viabilizados por las oficinas de planeación y sectoriales y, finalmente, se registran en el Banco de Programas y Proyectos donde se originó la iniciativa.

La tercera etapa, es decir, el Sistema Nacional de Gestión de Programas y Proyectos, SINAGEP, se “modela” como una estructura que articula–conecta, sincroniza e involucra a todas las instancias de toma de decisión en lo referente a la concepción (planeación), programación y aplicación de la inversión, en cada uno de los niveles de la administración pública. Las características del SINAGEP las identificó como, una herramienta que permite: a) la unificación de la información, b) el registro de programas y proyectos de inversión viables técnica, financiera, económica, social, ambiental e institucionalmente, c) el registro de proyectos financiados o susceptibles de ser financiados o cofinanciados con recursos de la Nación o de los entes territoriales, y d) la articulación de las acciones que realiza el Estado para planear, ejecutar y garantizar la eficiencia y eficacia de los proyectos de inversión pública en todos los niveles que conforman la administración estatal. Asimismo, identificó las funciones del SINAGEP como: a) garantizar transparencia en la asignación de recursos, b) democratizar los criterios y mecanismos que originan y sustentan las decisiones de inversión, c) lograr coherencia en la aplicación del gasto en cada nivel de gobierno con respecto a los otros niveles y con respecto a sus propios objetivos de desarrollo, aproximando la construcción de unos propósitos nacionales, d) posibilitar la articulación de las acciones de inversión en todo el país, dentro de la lógica de los propósitos establecidos en los planes de desarrollo, e) diseñar los mecanismos operativos que hagan una realidad su definición dentro de los grandes propósitos nacionales, f) diseñar los instrumentos que permiten organizar las acciones necesarias para garantizar los recursos y posibilitar su correcta aplicación, en todos los aspectos que intervienen en la gestión de la inversión, g) orientar a todas las instancias y niveles de la planeación y h) establecer “una misma forma de hacer las cosas”, en lo que se refiere a la inversión pública, en todo el país.

Respecto de los componentes del SINAGEP, expresó que estos son cuatro: a) el legal e institucional, conformado por leyes, decretos y resoluciones, b) el de capacitación y asistencia técnica, referido al establecimiento de normas, procedimientos, uso de metodologías de formulación y evaluación, teoría de proyectos y otros, c) el componente metodológico que se relaciona al diseño de guías metodológicas para la formulación y evaluación de proyectos, y d) el sistema y herramientas computacionales que permitan dar soporte en el manejo de la información.

Los flujos de información del Sistema Nacional de Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública se realizan en forma horizontal para lograr que los actores sectoriales, planificadores y financieros de un nivel territorial desarrollen entre ellos los mecanismos de coordinación adecuados, y en forma vertical para buscar que se creen los canales de comunicación entre actores nacionales, regionales, departamentales y municipales. Esto presupone una arquitectura donde el Gobierno Nacional opera un Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional-BPIN y, de la misma forma, el Gobierno Departamental lo hace con el Banco de Programas y Proyectos del departamento y el gobierno municipal/distrital con el Banco de programas y proyectos del municipio/distrito. La existencia de una interrelación entre los bancos y los niveles de administración, deja en el centro de toda la articulación la Red Nacional de Bancos de Programas y Proyectos de Inversión.

Hizo una evaluación del Sistema Nacional de Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública. En términos del procedimiento para la asignación de recursos de inversión antes y ahora. Antes el proceso constaba de cuatro pasos: a) detección del problema o necesidad, b) otorgamiento de prioridad y viabilidad técnica y política, c) evaluación del proyecto y d) incorporación de los proyectos al proceso ejecución presupuestal. Ahora, el procedimiento incorpora dos pasos y queda de la siguiente forma: a) detección del problema o necesidad, b) análisis de alternativas, c)

evaluación del proyecto, d) otorgamiento de prioridad y viabilidad técnica y política, e) asignación de recursos, y f) incorporación de los proyectos al proceso de ejecución presupuestal.

El Sr. Rodríguez hizo una relación de algunos objetivos y de los logros alcanzados por el SNIP. Por ejemplo, los siguientes:

- Apoyar la gerencia en la toma de decisiones sobre inversión pública
- Contribuir a la incorporación de criterios de eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de recursos estatales
- Facilitar el logro de objetivos de política y de los planes de desarrollo
- Proporcionar información veraz y confiable sobre los resultados de la inversión pública

Los logros alcanzados fueron:

- Expedición de normas
- Preparación de metodologías para formulación y evaluación de proyectos
- Elaboración del Manual de Procedimientos del nivel nacional
- Capacitación y asistencia técnica.
- Desarrollo del sistema de información BPIN.
- Consolidación de la red de cómputo

Además de lo anterior, para el objetivo SNIP de servir de unidad de consolidación de la información sobre inversión pública nacional y territorial, los logros alcanzados se manifestaron en: asistencia en la creación y puesta en marcha de bancos territoriales de programas y proyectos, desarrollo del sistema de información SSEPI para gestión de proyectos en departamentos y municipios, desarrollo de las Unidades de Consolidación de Información, (UCI), en el nivel nacional, departamental y municipal y distribución de software Omnilege de información jurídica. Para el objetivo de apoyar procesos de evaluación de resultados de la gestión de la inversión pública, se obtuvo como logro la preparación de documentos y procesos de creación y consolidación de bancos de programas y proyectos de las entidades territoriales.

También hizo un balance sobre las críticas y el estado y perspectivas del sistema. Respecto de las primeras manifestó por un lado que: a) el marco legal existente requiere de ajustes, b) las metodologías son consideradas complejas y difíciles de aplicar, c) también es necesario efectuar ajustes a las herramientas computacionales, d) no existe red de bancos y e) el sistema como herramienta no ha sido utilizado para efectuar seguimiento a la inversión pública.

Respecto del estado y perspectivas del sistema dijo lo siguiente; a) hay consultorías de armonización de normas en un “estatuto orgánico”, b) que las consultorías actuales permiten identificar los ajustes requeridos para una metodologías general y anexos explicativos sectoriales, c) que el SINAGEP permitirá operar la Red Nacional de Bancos, y d) se está actualizando el módulo de seguimiento, enriquecido con indicadores.

Del mismo modo hizo un balance referente al proceso de toma de decisiones y a la información que recibe el sistema, las principales críticas se refieren a: a) el proceso de toma de decisiones no siempre se argumenta con la información del BPIN, b) hay problemas en la calidad de la información sobre proyectos de inversión pública. Estas críticas tienen respuesta en el estado y perspectivas del sistema, expresado del siguiente modo: a) el SINAGEP permitirá consolidar información de preinversión y flexibilizar las consultas facilitando su utilización, b) la asignación de recursos depende de restricciones tales como la continuidad en el proceso, pero al haber

disponibilidad y una buena calidad de información, la asignación será más eficiente, y que c) la consultoría de revisión de calidad de la información por Sectores año 2000–2001 y socialización de propuestas, permitirá mejorar la calidad de la información.

Las conclusiones sobre lo que ha sido el proceso son: éste ha servido en la planificación de la inversión. Sin embargo, aún hay camino por recorrer para ajustar y construir. Se ha avanzado en la consolidación de la cultura de proyectos en términos de formulación, evitando ejecutar ideas. Se cuenta con un centro recopilador de información y emisor de lineamientos, evitando duplicidad de esfuerzos. Se crearon el BPIN y el SSEPI como herramientas dedicadas a sistematizar la información sobre proyectos de inversión pública y contribuir a dar transparencia del manejo de recursos. Las metodologías, herramientas, manuales y cursos de capacitación pueden ser aprovechados por usuarios interesados en forma gratuita. El proceso se ha llevado a las regiones bajo el esquema de la descentralización. Así, la operatividad de los bancos territoriales se puede basar en los lineamientos del BPIN y el SINAGEP lo que podrá fortalecer este aspecto. Además, expresó que la utilidad del sistema se incrementará cuando: a) se atiendan las recomendaciones de los informes de calidad de la información de proyectos, en la etapa de preinversión y seguimiento para vigilar el comportamiento de los recursos, b) cuando opere el Banco de Proyectos Exitosos y se incluyan proyectos regionales de ONGs, sector público y sector privado, c) opere el Banco de Costos Prototipo, d) se cuente con un piso legal coherente que permita aclarar las reglas de juego y hablar un mismo idioma, e) se realicen informes periódicos del estado de los bancos permitiendo diseñar estrategias de asistencia técnica y capacitación para su fortalecimiento y f) se continúe intercambiando experiencias enriqueciendo la labor y aunando esfuerzos y permitiendo adelantarse a hechos vividos y tomando correctivos si es del caso.

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

El representante de Argentina formuló las siguientes preguntas: ¿La valoración de los programas es igual a los proyectos?, ¿Qué equipo de personas necesitan?

Resp. Los evaluadores deciden como se medirá. La medición se hace de un universo de programas ya que los proyectos no se inscriben en el Banco de Proyectos.

La segunda pregunta realizada fue la siguiente: ¿Los proyectos tienen un tratamiento diferencial para los más pequeños?, ¿qué criterios de priorización usan? y ¿qué papel juega hacienda?

Resp. Los grandes proyectos tienen asignación propia, para los pequeños hay partidas globales, no hay injerencia por parte de Hacienda en el manejo.

¿Por qué la inclusión por programas en presupuesto es mejor?

Resp. La etapa que demora la ejecución de cuentas con recursos asignados, es que puede haber cambio de prioridad en la ejecución de un proyecto, la re canalización de recursos implica tiempo para llegar a la ejecución de un proyecto, en cambio el programa permite movilidad (de fondos) dentro de los proyectos del programa.

¿Cómo se lleva el módulo de evaluación ex post y el seguimiento físico financiero?

Resp. Los indicadores dicen que fue mal la calificación de este modulo y hoy está limitado sólo a los bancos de proyectos.

Con respecto a la articulación entre el gobierno y el DNP, ¿cómo se maneja la inversión, existen fuentes de financiamiento externo?

Resp. Hoy hay un cambio de filosofía esto implica un perfil más motivador. Cuando hacienda controla, los ajustes se hacen a través del presupuesto de inversión, eso es un pensamiento

fiscalista. La banca multilateral financia déficit para ajustes estructurales, (va al gasto corriente y no al gasto de inversión), el 30 a 40 % del financiamiento es por banca multilateral.

El siguiente comentarista formuló la siguiente pregunta: ¿Se han diseñado sistemas de seguimiento de la inversión?

Resp. Existe un diseño y éste establece indicadores para compatibilizar presupuesto con inversión. Esto implica usar instrumentos para cada proyecto, los cuales permiten dar seguimiento y medir impactos.

## **Tema 11: Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP), la experiencia dominicana**

---

*Julio Merette<sup>1</sup>*

### **A. Síntesis del documento**

El Sr. Merette inició la ponencia haciendo una presentación de algunos datos generales de República Dominicana. Respecto del contexto económico y social, de República Dominicana, hizo un resumen comparativo entre dos instantes: la década de los 80', donde la economía estaba sustentada en la producción agropecuaria y exportación de minerales y el cambio en los 90', hacia una economía de servicios, sustentada en las zonas francas y el turismo.

Con respecto al SNIP, señaló que los primeros intentos de estructurarlo, se iniciaron a mediados de los años 80's. Con la Reforma Económica de inicio de los 90's, se revisó el proceso de asignación del gasto en inversión. El Proceso de consolidación del SNIP se inició en el año de 1998, con la firma del un Convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable entre el Gobierno Dominicano y el BID.

---

<sup>1</sup> Director de Inversión Pública y Oficina de Proyectos, ONAPLAN

A continuación hizo una descripción del Sistema Nacional de Planificación y de Inversión Pública el cual se estructura a partir de la Presidencia de la República. Existe un Consejo Nacional de Desarrollo y un Secretariado Técnico, así como una serie de oficinas, de las cuales reviste especial importancia ONAPLAN. El nivel central se articula con los niveles regionales, provinciales y municipales por medio de los consejos de desarrollo de cada uno de estos niveles. El instrumento de apoyo para esta coordinación es la red SISPRO, que recoge desde bases de datos en los diferentes niveles las necesidades. Esta red esta estructurada en base a Bancos de Información (BAPIP) que registran ideas, estudios, viabilidad, ejecución y seguimiento de la inversión. Existen bancos para cada nivel (sectorial, regional, provincial y municipal), los cuales se interrelacionan y mantienen información que es llevada hasta el nivel nacional.

Respecto de los alcances del SINIP, se refirió a cuatro aspectos: marco legal y reglamentario, normas técnicas metodológicas, sistema informático de apoyo y programa de capacitación.

El Marco Legal cuenta con leyes que tipificó como leyes sustantivas, estas son:

- Leyes:
  - Ley N°55 del año 1965, crea el Sistema Nacional de Planificación e integra el Consejo Nacional de Desarrollo.
  - Ley N°531 de 1969, Ley Orgánica de Presupuesto del Gobierno Central e Instituciones Descentralizadas y Autónomas del Estado.
- Decretos presidenciales:

Decreto N°40-87 de 1987, autoriza a la Secretaría Técnica de la Presidencia (STP), a establecer mecanismos para la administración de recursos internacionales.

- Decreto N°410 del 2000, reglamenta las disposiciones legales en materia de planificación y presupuestación de proyectos de inversión pública. Crea el SISPRO, con el soporte del Banco de Proyectos de Inversión.

Sobre el diseño de metodologías, señaló que existen normas técnicas generales de formulación, evaluación y control de proyectos de inversión y normas técnicas sectoriales, para los siguientes sectores: educación, salud, agua potable, red vial, agricultura y recursos hidráulicos. Agregó que el Sistema Nacional de Inversión Pública se sustenta en el Banco de Proyectos del Sistema de Inventario y Seguimiento de Proyectos, SISPRO, que es el medio a través del cual se registra y procesa la información de dichos proyectos en sus distintas etapas. Dicho Banco opera bajo la coordinación de ONAPLAN, en nexa con las áreas técnicas especializadas de cada una de las instituciones contempladas en su ámbito de acción, proporcionando una herramienta para el registro y seguimiento de proyectos. Sobre el componente de capacitación, dijo que el sistema SISPRO ha dotado al Sistema Nacional de Inversión Pública de una estrategia de formación y capacitación de recursos humanos responsables de la planificación y la programación de proyectos de inversión.

Terminada la descripción de los componentes, expuso las perspectivas de desarrollo del SINIP. Explicó cuales eran los factores favorables (económicos) y no favorables (decisión política e institucionales), y cuales eran las perspectivas de éxito:

Los factores favorables de tipo económicos tales como la calidad, rentabilidad, impacto y resultados de la inversión pública son favorecidos por las condiciones macroeconómicas, caracterizadas por estabilidad de precios, crecimiento económico, déficit fiscal manejable, y estabilidad en la tasa de cambio. La reforma fiscal garantiza los resultados de la ejecución del gasto público.

Algunos factores no favorables de decisión política son:

- La selección de proyectos de inversión no se realiza en acuerdo con las políticas del Plan de Desarrollo
- La priorización de los proyectos es determinada por el nivel político superior, sin que se sustente en estudios de prefactibilidad
- La generación de ideas o necesidades surge en las instituciones a partir de un nivel político, con una débil sustentación en las comunidades
- El SISPRO de ONAPLAN y el presupuesto de ONAPRES, aun no se vinculan de manera directa
- Las secretarías no registran de manera sistemática las iniciativas de inversión en una base de datos
- El Presupuesto aun no se elabora en base a proyectos debidamente formulados
- Existe una relación ambigua en las instituciones entre las unidades de planeación, programación y presupuesto

Señaló que, a pesar de los esfuerzos realizados para consolidar un sistema de inversión pública, aun faltan etapas por cumplir. Por ejemplo, en nivel político es necesario poner en marcha el Sistema de Planificación, definiendo inicialmente el Plan Nacional de Desarrollo 2001–2004. También es necesario organizar y poner en operación la estructura del sistema descentralizado de gestión gubernamental e involucrar a las máximas jerarquías de las entidades en el uso y respaldo del SISPRO. En el nivel de gestión, falta desarrollar el Sistema Integrado de Gestión Financiera (SIGEF), que relaciona el Sistema Presupuestario con el Sistema de Inversión Pública. Además se requiere mantener programas permanentes de sensibilización y renovación de compromisos con los principios, políticas y estrategias de los sistemas de planeación, inversión y bancos de proyectos, como condición necesaria para su sostenibilidad. En cuanto a la capacitación, es necesario continuar con la formación de recursos humanos. En el nivel tecnológico, falta entrelazar los BAPIP Institucionales al BAPIP Central de ONAPLAN.

En cuanto a la perspectiva de desarrollo del SINIP, señaló que la materialización de las acciones programadas del Sistema Nacional de Inversión Pública, apoyado en el Sistema de Información y la Red de Bancos de Proyectos Institucionales, en conexión con los sectores y la estructura territorialmente descentralizada de planificación, ofrece excelentes condiciones para dotar de un buen soporte de información y herramientas de control al programa de reforma de la administración financiera integrada del Estado Dominicano (SIGEF). Así, el SISPRO, constituido en el mecanismo que operativiza el SINIP, permite integrar los proyectos de desarrollo y de inversión pública al sistema presupuestario, posibilitando agregar una base de datos sobre necesidades sociales y productivas por localización geográfica. Se espera, asimismo, lograr el desarrollo de los componentes informáticos complementarios de la red entre ONAPLAN, ONAPRES, y otras áreas de la STP, vía Internet. Además, se apoyará el Sistema de Descentralización para la planificación y programación de proyectos de inversión con instrumental del SISPRO.

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

El representante de España señaló que teniendo en cuenta el análisis de causa efecto presentado, es importante decir que la infraestructura es palanca del crecimiento, el capital privado es importante aporte en la infraestructura, el modelo chileno es una visión innovadora y creadora.

El representante de Perú acotó que en su opinión el tema de la infraestructura es deficitario, esto indica atraso, implica ver por donde empezar a solucionar el problema, hay que facilitar la participación del sector privado. La alta rentabilidad decide la inversión privada hay que comenzar a observar con detalles el sistema de concesiones. Esto implica coordinación público-privada.

La representante de MIDEPLAN de Chile señaló que lo que está implicado en lo relativo a concesiones junto con el MOP y el Ministerio de Hacienda, este da su opinión entregando informes ya sean positivos o negativos, si se requiere subsidios esto implica programar montos de los subsidios, hay que decir también que las concesiones no son una panacea las variables macroeconómicas fijan un tope esto debido a lo presupuestario y los pasivos contingentes, esto frena las concesiones ya que hay que provisionar recursos para usos en contingencias.

Nuevamente, el representante de España interviene y señala que a su parecer hay que traspasar riesgos a los privados limitados por contratos, el financiamiento se sugiere involucrar a la banca privada. Los pasivos contingentes pueden traer grandes problemas futuros, ajustes fiscales, hay que superar errores en los sistemas de concesiones.

El Sr. Carlos Tromben, representante de la Cámara de Comercio de Santiago señala que la cámara de comercio se refiere a condiciones para actuar de los privados, un marco regulatorio bien establecido, incentivos, estabilidad y apertura.

Mantener compartimentos estancos entre lo público y privado, buena asignación y distribución de recursos, trabajar en forma estrecha entre público y privado, la falta de estabilidad económica y tributaria impide que los privados quieran participar, hay que lograr que los países sean viables a largo plazo.

Finalmente, el representante de Bolivia señaló que el sistema de concesiones, no ha sido bueno para el Estado, debido a la incapacidad del Estado, para evaluar los proyectos que implican concesiones.

## **Tema 12: La inversión privada desde una perspectiva integral: la experiencia chilena**

---

***Carlos Tromben***<sup>1</sup>

### **A. Síntesis del documento**

La ponencia del Sr. Tromben se centró en el déficit de infraestructura y el aporte privado para su disminución.

Comenzó haciendo una relación sobre el origen institucional del PIB, analizando su composición, el aporte privado y el público en dos momentos. En el año 1973 el PIB en Chile se componía de la siguiente manera: el aporte del sector privado era de un 30% y el sector público aportaba un 70%. Para el año 2001 esta situación se revierte y el aporte público alcanza sólo un 30%, en tanto el privado aumenta y alcanza un 70%. Esto muestra un cambio sustantivo, producto de las políticas y del dinamismo con que se ha desarrollado el sector privado en estos años. También se refirió a la tasa de inversión como porcentaje del PIB. Señaló que en el año 1983 sólo era de alrededor del 10%, llegando a su momento más alto entre los años 1997–1999 con un porcentaje por sobre 33% de inversión, y bajando y estabilizándose en un 25% de 1999 en adelante.

---

<sup>1</sup> Gerente de Estudios, Cámara de Comercio de Santiago, Chile

También hizo referencia a los resultados de la inversión desde 1998 y la proyección de inversiones al 2002. En términos generales, la inversión ha decaído con referencia al año de inicio, observándose un repunte a partir del año en curso y con proyecciones de mejorar para el 2002, siendo los rubros más importantes minería, energía, rubro inmobiliario, obras públicas y telecomunicaciones. Caso especial es el de obras públicas, que han tenido un ascenso constante en el tiempo donde las cifras totales duplican a la del año 1998. Es importante señalar esto pues es en ese campo donde están los mayores aportes de privados a través de las concesiones. Del mismo modo, hizo presente el aumento relativo de la inversión en infraestructura comparada con los años 60', en que el sólo alcanzaba un 0.5% del PIB mientras que en los 90' alcanzó un 0.9%. También es en el sector de infraestructura donde están los mayores aportes privados. Esto trae aparejado impactos económicos importantes, producto de la inversión en obras físicas, por cuanto, hay una relación causa efecto positiva respecto al crecimiento, hay efectos redistributivos que significan en alguna medida entregar servicios a los más pobres a través de la infraestructura y además mejorar la calidad de vida de los habitantes del país.

Por otro lado hizo mención a los requisitos que debe cumplir la inversión en infraestructura, los cuales identificó como condiciones que se deben cumplir antes de hacer efectiva esa inversión. Estos son: planificación de la demanda, evaluación de la rentabilidad económica, evaluación de la rentabilidad social, evaluación de impacto ambiental y financiamiento a largo plazo. Por otro lado hizo un balance de inversión e infraestructura en Chile, esto es, una comparación entre infraestructura necesaria y efectiva. Mostró claramente que para el quinquenio 95-99, la inversión fue deficitaria ya que las necesidades estimadas eran del orden de los MMUS\$12,519 y la efectiva sólo alcanzó los MMUS\$8.588. La proyección de necesidades para el período 2000-2004 es alrededor de los MMMUS\$14.710, lo que implica mayores esfuerzos futuros respecto del financiamiento de la infraestructura.

Si se mira la participación privada como parte del financiamiento necesario para estas obras, debe analizarse donde está el aporte. En caso de Chile éste ha significado obras por montos que alcanzan MMUS\$5.200, entre los años 90-99, en el programa de concesiones. Hizo notar que el programa de concesiones es un avance importante, aunque persiste el déficit que implica pérdidas para el país. Estas pueden ser significativas ya que hoy en día se estiman en más de MMUS\$2.000, siendo las pérdidas más importantes las asociadas a la insuficiencia de la red vial urbana, valoradas en alrededor de 900 millones de dólares. Los motivos principales que explican este déficit se refieren a la falta de recursos públicos y la falta de instrumentos de participación privada. Los principales efectos identificados en este sentido fueron: limitaciones al crecimiento potencial y la limitación de la competitividad internacional.

Destacó que sin embargo, la participación privada necesita ciertos requisitos, condiciones que tienen que ser creadas desde el sector público. Algunos de éstos son: estabilidad económica, estabilidad política y legal, un marco regulatorio suficiente, acceso a los mercados financieros y una estructura de incentivos. Estas condiciones facilitan la acción privada en esta área. Si se cuenta con dichos requisitos, el sector privado puede interesarse en participar y hacer un aporte importante, lo cual redundaría en que ciertos recursos estatales fueran liberados y ocupados en otras acciones de carácter social y en disminuir el déficit total en infraestructura y las pérdidas.

## B. Síntesis de los comentarios y debates

El primer comentarista de este tema señaló que la experiencia de Bolivia alcanza resultados exitosos y resaltó la riqueza de instrumentos normativos, metodológicos y jurídicos que sustentan y ordenan estas acciones de participación popular.

Al referirse a la experiencia de Cuba apuntó que también en ese caso se aplica la planificación participativa en el plano local y recordó las transformaciones de los métodos de planificación en estos años. Consideró que la gestión desde abajo pone en juego, de manera organizada y estructurada, a todos los actores de los territorios y localidades en la solución de los problemas del desarrollo económico y social, lo cual constituye un contexto apropiado para la introducción de los métodos de planificación participativa.

El imperativo actual en los trabajos de planificación territorial consiste en buscar la integración de las estrategias locales de desarrollo a los objetivos y propósitos estratégicos de la economía nacional en su conjunto. Consideró que la aplicación de la planificación participativa “desde abajo”, la explotación de los factores endógenos y la definición de estrategias locales no debe conducir a autarquías, ni al desarrollo espontáneo de las fuerzas del mercado que multiplique las desigualdades entre los territorios del país. Estos nuevos conceptos tienen particular vigencia.

Apuntó que la necesaria concertación de intereses que condiciona este enfoque resulta menos alcanzable en sistemas económicos que se basan en la competencia y el mercado, aún más en el contexto de la globalización, cuando el capital internacional tiende a limitar los deseos de un desarrollo equitativo desde el punto de vista territorial y los Estados Nacionales, como norma, pierden relevancia y el papel rector en estos procesos.

En esta intervención se puntualizó que las estrategias locales complementan, apoyan e integran los objetivos de desarrollo económico en su conjunto, siendo necesario instrumentar las vías y métodos prácticos que permitan desarrollar un amplio proceso de concertación.



## Debate final

---

### Venezuela

El representante de Venezuela manifestó que el Seminario ha sido de gran ayuda para su país y esperan, a partir de éste, establecer contactos directos con los países. Se han tratado algunos temas sustantivos, como la definición de que es inversión pública y si debe existir planificación o no. Respecto a temas procedimentales, opinó que los sistemas de información sólo tienen sentido en función del propósito.

Comentó que los SNIP enfrentan algunos problemas, entre los cuales están:

- La dispersión de la inversión
- La calidad y pertinencia del gasto
- Búsqueda de la equidad
- Problemas con la calidad de las obras
- La falta de sostenibilidad de algunas inversiones
- Existe gran preocupación por medir bien los impactos
- Como alcanzar una mayor transparencia
- La necesidad de que exista rendición de cuentas (accountability)

## Perú

El representante de Perú expresó que los proyectos tienen que ser viables y deben ser parte de programas que hagan sentido. Debe existir un correlato en la parte presupuestal. Hay necesidad de un vínculo con el presupuesto, el cual se está tratando de lograr a partir del interés que el presupuesto de inversión surja de un plan quinquenal. La Oficina de Inversiones (ODI), no es responsable de la asignación de recursos a los proyectos, por lo que dependen de la buena voluntad de Hacienda para que se respete la asignación a proyectos viables.

## Brasil

El delegado de la Asociación Brasileña de Presupuesto Público (ASIP) comentó que le preocupan algunos aspectos no tratados en las discusiones. Por ejemplo, la proliferación de sistemas que terminan creando instancias de poder y generando disputas entre ellos y señaló que en el caso de Brasil, en la constitución de 1998 se consiguió registrar, por primera vez y después de grandes esfuerzos, que el gobierno debe actuar en función de un plan de desarrollo. El artículo 165 obliga al gobierno a preparar un plan que contempla no solo inversiones, sino que todo el gasto público. Ello asegura que las inversiones se limiten tan solo a aquellas cuya operación sea financiable.

Otro tema a analizar es la proyección regional de las inversiones. En un país tan grande como Brasil no tienen sentido políticas nacionales; hay que aterrizar éstas en las realidades territoriales.

Agregó que un punto fundamental a tener presente es que la sociedad no entiende de presupuesto, planes, programas, SNIP, etc. y, sin embargo, pensamos que estamos trabajando para ellos. Si se les pregunta cuales son sus problemas si que lo saben perfectamente. Falta pues un punto de encuentro que permita a la sociedad participación en la elaboración del presupuesto. A partir de esta constatación, han estado trabajando en la elaboración de la nueva metodología de planificación en el Brasil. Esta debe basarse en que los programas sean para solucionar los problemas de la sociedad.

Se requiere identificar adecuadamente los problemas, establecer cuales son sus causas y los efectos que tienen sobre la sociedad y el medio ambiente. Solo una buena identificación de las causas permitirá definir proyectos y programas que realmente apunten a la solución de los problemas.

Recalcó que las promesas electorales deberían traducirse en programas de gobierno.

Asimismo, deben adecuarse las estructuras programáticas del presupuesto, ya que se basan en la estructura administrativa del gobierno de hace 30 años. Hace dos años en el Brasil eliminaron el vínculo entre funciones del estado y programas.

## Argentina

El representante de Argentina mencionó que en el seminario surgieron tópicos que aparecen como falsos dilemas o como encadenados. Por ejemplo, no es posible hablar de SNIP en abstracto, pues los distintos sistemas no están determinados por contextos homogéneos. Venimos de historias, encuadres socio-políticos y estructuras administrativas diferentes.

Una primera definición fundamental es si tenemos o no un plan de desarrollo. Existe dicotomía en si hay o no una relación entre el plan y los proyectos. Donde se ha eliminado el plan, parecen haber crecido las oficinas de presupuesto. Cuando se acompañan el plan y el presupuesto el sistema parece funcionar bien, pero cuando hay divorcio los planes no se traducen en nada.

No queda claro si los SNIP tiene una estructura de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba.

Cabe hacerse algunas preguntas:

- ¿Debe el SNIP decidir sobre la inversión o debe reasignar este rol?
- ¿Debe o no el SNIP revisar el rol de hacer un seguimiento sustantivo a los proyectos?
- ¿Debe el SNIP orientar las inversiones hacia ciertos objetivos o debe limitarse tan solo a registrar la información sobre los proyectos?

## España

El representante de España insistió en que vé dos modelos para la provisión de inversiones, uno basado en inversión del estado y el otro, más abierto, integrando capital y capacidades del sector privado. Dentro de estos, existen diversos fuentes de financiamiento:

La primera es la financiación pública presupuestaria que se subdivide en financiación directa, financiación diferida, financiación indirecta. La segunda forma de provisión de inversiones es la financiación pública no presupuestaria que a su vez se subdivide en financiación mixta y financiación privada.

Además, comentó que una Oficina de Planificación puede ser un elemento importante en asegurar un adecuado flujo de inversiones. Sin embargo, también puede constituirse en una fuente de poder, de conflictos y de trabas al proceso de inversión.

## República Dominicana

El representante de República Dominicana expresó que el SNIP debe ser analizado en el marco de las políticas de gobierno. Muchos países están desarrollando procesos de descentralización y hay que ver como armonizar los SNIP con dichos procesos.

Los países buscan mecanismos que viabilicen la asignación de los recursos a la solución de problemas de acuerdo a los marcos de política. Se crean los mecanismos para que cuando las acciones sean identificadas se transformen en programas y proyectos.

Comentó que para lograr la implementación y sostenibilidad de un SNIP hay que verlo en cinco aspectos:

- Momento político: para que las autoridades asimilen el SNIP y se logre contar con el necesario apoyo político
- Planeación: hay que definir instrumentos que garanticen una buena asignación de recursos
- Presupuestación: cuando existe un divorcio entre planificación y presupuesto el sistema no funciona y los planificadores se vuelven teóricos. El proceso sería más automático si los clasificadores fueran comunes a ambas instancias
- Seguimiento de los proyectos: es necesario conocer como evoluciona la asignación y el uso de los recursos respecto a lo programado
- Medición del impacto: es importante conocer que pasó con los resultados esperados del proyecto una vez en operación. ¿Se cumplieron o no?

El representante reiteró que se está frente a dos tipos de países. Un primer grupo incorpora la visión de largo plazo en sus políticas de inversión. El segundo grupo está constituido por aquellos

que tratan de salir de una visión de corto plazo donde todo lo que vale es el presupuesto. Se está dejando atrás la visión hacendaria y de corto plazo de la inversión pública.

Piensa que no existen modelos (paquetes cerrados) que puedan aplicarse en cualquier país. Cada uno está construyendo su propio modelo. Se notan diferencias, por ejemplo, respecto al concepto de inversión. En ciertos casos ésta incorpora la inversión en capital humano y en otros no.

Afirma que la planificación debe evitar la dispersión de la inversión. El nuevo estado está buscando que la inversión esté de acuerdo al plan de desarrollo. Para ello debe existir un vínculo concreto entre la planificación y el presupuesto.

Para mejorar la transparencia hay que incorporar el “deber de responder” (accountability). Todo el proceso de decisión debe tener un sistema de rendición de cuentas.

En cuanto a la agenda hacia adelante, hemos visto el “hardware” de los SNIP. En términos de “software”, hay temas transversales que deben introducirse en los sistemas de planificación y de presupuesto, tales como género, participación, medio ambiente y equidad. Asimismo, hay que analizar como el SNIP asegura complementariedad entre la inversión pública y la privada.

Otro tema es como contribuye el proceso de inversión pública a clarificar las relaciones entre estado, mercado y sociedad.

## Honduras

El representante de Honduras declaró que una discusión que se ha sostenido en su país es ¿cuáles son los problemas sociales?. En algunos temas no van a existir acuerdos, mientras que en otros si. Sólo en ellos será posible la colaboración.

Una vez puestos de acuerdo en los objetivos y estrategias, hay que ponerse de acuerdo en las metas a cumplir y en como cumplirlas. Asimismo, hay que ver como hacer coherentes las metas con las restricciones macroeconómicas.

## Ecuador

El representante de Ecuador opinó que la planificación debe dar el trazado de la cancha, debe ser la visión que identifique que se quiere hacer con el país. Esta debe concretarse luego en programas y proyectos. El SNIP puede estar a cargo de un ministerio de Planificación, de Economía o de Hacienda, pero lo fundamental es que la instancia en que esté cuente con una planificación indicativa. La planificación, participativa y descentralizada, está incorporada en la constitución del Ecuador.

Cree importante la vinculación entre planificación y presupuesto, dado que éste es un instrumento de la primera. El año 1998 se eliminó en Ecuador la Oficina de Planificación, para crear un Sistema Nacional de Planificación, el cual tiene un nivel nacional y un nivel provincial. Sin embargo, la idea es que no se concentre la toma de decisiones en los niveles central y provincial, sino que también debe haber participación del nivel local.

Mencionó que se ha dado mucho énfasis a la parte informática, la cual debe permitir que la información sea de dominio general. Están desarrollando indicadores de gestión.

En su opinión el Sistema de Inversiones debe estar vinculado al Sistema de Planificación.

## Costa Rica

La representante de Costa Rica enfatizó que el proceso de rendición de cuentas debe involucrar a la sociedad civil y al sector privado. Ello aumenta la probabilidad de tomar decisiones acertadas y es importante para que los proyectos de inversión tengan el apoyo de todos los sectores.

Es importante la activa participación de los municipios en el SNIP, pero ésta se suele ver amenazada por su poca capacidad técnica.

## Chile

La representante de Chile, Sra. Pilar Contreras de MIDEPLAN, manifestó que no hay SNIP sin un Sistema de Planificación. Chile no tiene un plan de desarrollo ni un sistema de planificación, pero sí hay planificación estratégica. Se trabaja con un plan de gobierno de seis años que se traduce en estrategias sectoriales y regionales. Cada entidad define acciones para solucionar problemas, las cuales se traducen en proyectos y programas. El SNIP surge para dar orden y transparencia al proceso de inversión pública. Se requiere el convencimiento permanente del sector político. El SNIP es un sistema institucionalizado y no una herramienta transitoria.

Hacer jerarquización de proyectos privados es fácil. En cambio, en el SNIP no es posible, ya que no se miden todos los efectos. Además, quienes formulan los proyectos saben mejor que nadie cuáles son los más urgentes. Cuando ha sido necesario efectuar recortes presupuestarios estos han estado en función de las políticas y prioridades del gobierno.

Desde hace cuatro años hay una programación plurianual de inversiones ligada a la programación financiera. Se conjugan demandas centrales y regionales para llegar a los programas.

La inversión pública y la privada son absolutamente compatibles. Un buen ejemplo son los proyectos de electrificación rural, donde el sector público subsidia al privado para que realice la inversión.

Han tratado de incorporar la participación ciudadana, por ejemplo en la formulación de los proyectos, pero no necesariamente se va a hacer lo que pida la comunidad.

## Bolivia

El representante de Bolivia subrayó que el sistema de planificación es complementario con el SNIP y éste con el de presupuesto, pero no compiten entre sí. La normativa boliviana define roles claros para cada sistema, así como sus interrelaciones, aún cuando es posible que falte un mayor grado de articulación. El presupuesto no es un fin, sino que un medio, pero compromete la ejecución de los proyectos y programas y esto afecta al bienestar.

El SNIP se ha institucionalizado en Bolivia y todos los gobiernos lo han asimilado y han contribuido a su consolidación. El Sistema va más allá de los planes de gobierno, ya que éstos son de corto plazo. La reinversión es el enchufe para que las instituciones participen en el SNIP.

El segundo representante de Bolivia, Sr. Iván Vidaurre señaló que el problema es que las necesidades no generan recursos.

Cada sistema tiene sus propios objetivos. Del Sistema de Planificación se pasa al SNIP y de éste al Sistema de Presupuesto, el que da los techos para la inversión.

Es necesario ordenar el plan de cuentas, a fin de que la inversión en capital humano no figure como gasto.

## Argentina

El representante del Gobierno de Buenos Aires, Sr. Carlos Tejerina declaró que hablaba en representación del Sistema de Inversiones de la Ciudad de Buenos Aires, la cual es autónoma desde 1994. A partir de 1997 se dieron algunos pasos para establecer un Sistema de Inversiones. Gracias a un préstamo del BID obtenido este año pueden financiar actividades de fortalecimiento institucional, entre las cuales están la creación de un Sistema de Inversiones y de un Fondo de Preinversión.

Piensa que este encuentro sobre SNIP puede ser el gérmen de otro donde se confronten experiencias de Sistemas de Inversión a nivel de metrópolis. En éstas el Sistema de Inversiones puede ser el mismo que a nivel nacional, pero cambian las tipologías de proyectos y las variables. Algunas, como por ejemplo medio ambiente, cobran mayor relevancia.

## Perú

La consultora del ILPES, Rossana Mostajo, comentó que con respecto al divorcio entre planificación y presupuesto vale la pena señalar que hace unos tres años la CEPAL instauró la idea del Pacto Fiscal. En éste, todos los sectores se ponen de acuerdo hacia adonde va el país y como llegar allá, lo cual condiciona la política fiscal. Es un marco orientador de los planes de gobierno. En Guatemala se logró este consenso y a partir de él se han logrado grandes avances.

## Paraguay

El representante de Paraguay informó que están en un proceso de reformas estatales. Hay un sistema de inversión pública, pero no tan estructurado como en otros países. El organismo de planificación tiene que preparar un plan de inversiones públicas.

Tienen una cooperación del BID para crear un Fondo de Preinversión y para el desarrollo de un SNIP como una herramienta gerencial para el desempeño público.

## Guatemala

El representante de Guatemala Sr. Rubén Lemus, detalló que el SNIP tiene apoyo político, por lo que está dando buenos resultados que van a redundar en la calidad del gasto público. Existe un acuerdo entre Hacienda y Mideplan para echar a andar el sistema

No hay un plan de desarrollo, pero si una plataforma compuesta por el Plan de Paz y el Pacto Fiscal. Hace más de una década que están tratando de crear el SNIP y al fin lo estarían logrando. El presupuesto del 2002 ya tendrá información proveniente del SNIP. La clave está en dar credibilidad al sistema. Ya se ha iniciado el ordenamiento de la inversión con sustento técnico.

## ILPES

El Sr. Edgar Ortegón, Director de la Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones, manifestó que el Seminario ha sido una buena actualización sobre lo que ha pasado con los SNIP en la región en la última década. Como seguimiento de éste el ILPES se compromete con las siguientes acciones:

- Publicar a la brevedad la síntesis del seminario

- Preparar una memoria del evento que incluya todas las ponencias
- Completar los cuadros comparativos ya iniciados
- Enviar un cuestionario concreto sobre las tres cuestiones específicas no cubiertas durante el evento : Funcionamiento de los SNIP en los Gobiernos Estaduales de México, Brasil y Argentina; especificar el vínculo entre presupuesto y el SNIP y aclarar la situación de los fondos de preinversión en los países.
- Responder a los pedidos de seminarios nacionales de seguimiento
- Realizar un seminario similar para El Caribe de habla inglesa el año 2002
- Realizar un foro sobre los SNIP en las regiones metropolitanas de América Latina y Madrid

Agradeció finalmente la participación y contribución de los países y reiteró una vez más el compromiso del ILPES con las reformas encaminadas a mejorar la calidad de la inversión pública. En este sentido expresó que el Seminario había permitido retomar contacto y hacer un balance satisfactorio de los SNIP en América Latina.



## **Anexos**

---



## Anexo 1: Lista de participantes

### Argentina

#### **RUY DE VILLALOBOS**

Director Nacional de Inversión Pública  
Ministerio de Economía  
Hipólito Irigoyen 250, CP 23050  
Buenos Aires  
Teléfono: (54-11) 4 3495702/3495562  
Facsímil: (54-11) 4 3449576  
e-mail: rdevilla@mecon.gov.ar

#### **GRACIELA GUTMAN**

Coordinadora del Área de Seguimiento y  
Evaluación Ex-Post de Inversiones Públicas,  
Dirección Nacional de Inversiones Públicas,  
Secretaría de Políticas Económicas  
Ministerio de Economía  
Hipólito Irigoyen 250, CP 23050  
Buenos Aires  
Teléfono: (54-11) 4 3495702/3495562  
Facsímil: (54-11) 4 3449576  
E-mail: ggutman@mecon.gov.ar

#### **SANTIAGO LEBEDINSKY**

Coordinador del Área de Análisis de  
Inversiones Públicas, Dirección Nacional de  
Inversiones Públicas, Secretaría de Políticas  
Económicas  
Ministerio de Economía  
Hipólito Irigoyen 250, CP 23050  
Buenos Aires  
Teléfono: (54-11) 4 3495702/349556  
Facsímil: (54-11) 4 3449576

#### **PATRICIO DALTON**

Analista Sectorial de Inversión, Dirección  
Nacional de Inversiones Públicas  
Ministerio de Economía  
Balcarce 186 piso 6, of.615/ B, Buenos Aires  
Teléfono: (54-11) 4 349 5572  
Facsímil: (54-11) 4 349 5576/36  
e-mail: pdalto@mecon.gov.ar

#### **SILVANA CAVALLARI**

Analista Sectorial de Inversión, Dirección  
Nacional de Inversiones Públicas  
Ministerio de Economía  
Balcarce 186 piso 6, of. 615 , Buenos Aires  
Teléfono: (54-11) 4 349 5550  
Facsímil: (54-11) 4 349 5576  
e-mail: scaval@mecon.gov.ar

#### **CARLOS TEJERINA**

Coordinador Sistema Programación  
Inversiones  
Secretaría de Hacienda y Finanzas  
Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires  
Av. De Mayo 525 of. 316  
Buenos Aires  
Teléfono: (54-11) 4 3315104  
Facsímil: (54-11) 4 342 4782  
e-mail: ctejerina@sinectis.com.ar

#### **JUAN CARLOS ANGELOMÉ**

Consultor del Sistema de Programación de  
Inversiones y Creación de un Fondo de  
Preinversión  
Secretaría de Hacienda y Finanzas  
Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires  
Av. de Mayo 525 of. 316, Buenos Aires  
Teléfono: (54-11) 4 3315104  
Facsímil: (54-11) 4 9923181  
e-mail: angelome@trecc.com.ar

### Bolivia

#### **RODRIGO CASTRO**

Director de Inversión Pública y  
Financiamiento Externo  
Vice-Ministerio de Inversión Pública y  
Financiamiento externo  
Edificio Palacio de Comunicaciones, Piso 11  
La Paz  
Teléfono: (591-2) 373 140/315 332/315 339  
Facsímil: (591-2) 314 880  
e-mail: rocastro@vipfe.gov.bo

### **IVÁN VIDAURRE**

Jefe Unidad de Desarrollo del Sistema de  
Nacional de Inversión Pública  
Dirección General de Inversión Pública  
Centro de Comunicaciones La Paz piso 15  
La Paz  
Teléfono: (591-2) 236 0084  
Facsimil: (591-2) 239 2124  
e-mail: ividaurre@vipfe.gov.bo

### **VIRGILIO RODRÍGUEZ**

Consultor Regional  
Dirección General de Inversión Pública  
Edificio Palacio de Comunicaciones piso 11  
La Paz  
Teléfono: (591-2) 373 140  
Facsimil: (591-2) 314 880  
e-mail: vrogriguez@vipfe.gov.bo

## **Brasil**

### **GUILHERME GOMES DIAS**

Secretario Ejecutivo  
Ministerio de Planificación Presupuesto y  
Gestión  
Explanada dos Ministerios Bloco K, Piso 6,  
Gabinete CP 70040906, Brasilia  
Teléfono: (55-61) 4294300  
Facsimil: (55-61) 321 7745  
e-mail: guilherme.dias@planejamento.gov.br

### **ANTONIO AMADO**

Presidente del Consejo Deliberante de ASIP  
Asociación Brasileña de Presupuesto Público  
Edificio Palacio do Comércio Sala 801,  
70.318-900, Brasilia  
Teléfono: (061)224 2613  
Facsimil: (061)225 1993  
e-mail: aamado@abordo.com.br  
abop@abop.org.br

## **Chile**

### **ALEJANDRA KRAUSS**

Ministra Ministerio de Planificación y  
Cooperación  
Ahumada 48, piso 7, Santiago  
Teléfono: (56-2) 6751714  
Facsimil: (56-2) 6721879  
e-mail: vayala@mideplan.cl

### **JUAN CAVADA**

Jefe División de Planificación, Estudios e  
Inversión  
Ministerio de Planificación y Cooperación  
Ahumada 48, piso 7, Santiago  
Teléfono: (56-2) 6751654  
Facsimil: (56-2) 6722936  
e-mail: jcavada@mideplan.cl

### **PILAR CONTRERAS**

Jefa Departamento de Inversiones  
División de Inversiones  
Ministerio de Planificación y Cooperación  
Ahumada 48, piso 7, Santiago  
Teléfono: (56-2) 6751658  
Facsimil: (56-2) 6722936  
e-mail: pcontreras@mideplan.cl

### **JAIME SILVA**

Asesor  
Ministerio de Planificación y Cooperación  
Ahumada 48, piso 6, Santiago  
Teléfono: (56-2) 6757721  
Facsimil: (56-2) 6952049  
e-mail: jsilva@mideplan.cl

### **OSCAR MAC-CLURE**

Jefe Departamento de Estudios  
Ministerio de Planificación y Cooperación  
Ahumada 48, piso 6, Santiago  
Teléfono: (56-2) 6960886  
Facsimil: (56-2) 6722936  
e-mail: oclure@mideplan.cl

### **CECILIA GARRIDO**

Analista de Inversiones  
Ministerio de Planificación y Cooperación  
Ahumada 48, piso 6  
Santiago  
Teléfono: (56-2) 6751663  
Facsimil: (56-2) 6952049  
e-mail: cgarrido@mideplan.cl

### **MARCELA GONZÁLEZ**

Analista de Inversiones  
Ministerio de Planificación y Cooperación  
Ahumada 48, piso 6  
Santiago  
Teléfono: (56-2) 6751665  
Facsimil: (56-2) 6952049  
e-mail: mgonzalez@mideplan.cl

**NOEMÍ HERRERA**

Analista de Inversiones  
Ministerio de Planificación y Cooperación  
Ahumada 48, piso 6  
Santiago  
Teléfono: (56-2) 6751684  
Facsimil: (56-2) 6952049  
e-mail: nherrera@mideplan.cl

**DIEGO FIGUEROA**

Analista de Estudios  
Ministerio de Planificación y Cooperación  
Ahumada 48, piso 6, Santiago  
Teléfono: (56-2) 6751683  
Facsimil: (56-2) 6952049  
e-mail: dfigueroa@mideplan.cl

**DOMINGO CID**

Coordinador Sistema BIP Inversiones  
Ministerio de Planificación y Cooperación  
Ahumada 48, piso 6, Santiago  
Teléfono: (56-2) 6817510  
Facsimil: (56-2) 6887652  
e-mail: deid@mideplan.cl

**PAMELA VERA**

Coordinadora Inversiones Sociales  
Ministerio de Planificación y Cooperación  
Ahumada 48, piso 7, Santiago  
Teléfono: (56-2) 6751665  
Facsimil: (56-2) 6952049  
e-mail: pvera@mideplan.cl

**NANCY WHITTLE FINCH**

Coordinadora Area Productiva  
Ministerio de Planificación y Cooperación  
Ahumada 48, piso 6, Santiago  
Teléfono: (56-2) 6751676  
Facsimil: (56-2) 6952049  
e-mail: nwhittle@mideplan.cl

**ALEJANDRO LE FORT**

Sectorialista Medio Ambiente  
Ministerio de Planificación y Cooperación  
Ahumada 48, piso 6, Santiago  
Teléfono: (56-2) 6751672  
Facsimil: (56-2) 6952049  
e-mail: alefort@mideplan.cl

**MÓNICA PARENTELLI**

Sectorialista de Inversiones  
Ministerio de Planificación y Cooperación  
Ahumada 48, piso 6, Santiago  
Teléfono: (56-2) 6751667  
Facsimil: (56-2) 6952049  
e-mail: mparentelli@mideplan.cl

**MARÍA ISABEL KORNFIELD**

División Planes, Estudios e Inversión  
Ministerio de Planificación y Cooperación  
Ahumada 48, piso 6, Santiago  
Teléfono: (56-2) 6751673  
Facsimil: (56-2) 6952049  
e-mail: mkornfeld@mideplan.cl

**CARLOS TROMBEN**

Gerente de Estudios  
Cámara de Comercio de Santiago  
Monjitas No. 392, 3er. Piso, Santiago  
Teléfono: (56-2) 360 7015  
Facsimil: (56-2) 633 3395  
e-mail: ctromben@ccs.cl

**ITALO GONZÁLEZ CERÓN**

Analista Económico, Análisis y Estudios  
Instituto Nacional de Estadísticas INE  
Bulnes 418, Santiago  
Teléfono: (56-2) 366 7554  
Facsimil: (56-2) 366 7554  
e-mail: italo.gonzalez@ine.cl

**ALEJANDRA MONTERO**

Jefa Departamento Regional  
Secretaría Regional Ministerial VIII Región  
Aníbal Pinto 442 piso 3, Concepción  
Teléfono: (56-41) 741154  
Facsimil: (56-41) 228840  
e-mail: amontero@mideplan.cl

**WALDO ZÚÑIGA**

Coordinador de Inversiones  
Secretaría Regional Ministerial VIII Región  
Aníbal Pinto 442 piso 3, Concepción  
Teléfono: (56-41) 230770  
Facsimil: (56-41) 228840  
e-mail: wzuniga@mideplan.cl

## **JUAN A. ANTIQUERAS**

Jefe de Estudios  
Secretaría Regional Ministerial de  
Planificación y Coordinación XII Región  
Punta Arenas  
Teléfono: (56-61) 213089/247498  
Facsimil: (56-61) 248981  
e-mail: jantiquera@mideplan.CL

## **FRANCISCO HERRERA**

Profesional del Departamento Inversión y  
Control Regional  
Gobierno Regional de Tarapacá I Región  
Av. Costanera 1098 Edificio Intendencia  
Regional de Tarapacá, Arica  
Teléfono: (56-58) 400765  
Facsimil: (56-58) 400765  
e-mail: fherrera@goretarapaca.gov.cl

## **JOSÉ SALOMÓN**

Secretario Comunal de Planificación  
Municipalidad de Los Andes  
Esmeralda 247, Los Andes  
Teléfono: (56-34) 421775  
Facsimil: (56-34)  
e-mail: dom2001@mixmail.com  
andino9@mixmail.com

## **MAURICIO DE LA BARRA**

Presidente  
Ingeniería, Gestión y Negocios  
Nueva Tajamar 481, torre norte oficina 603,  
Las Condes, Santiago  
Teléfono: (56-2) 2036940  
Facsimil:(56-2) 2036940  
e-mail: mdlabarra@manquehue.net

## **Colombia**

### **OSVALDO ENRIQUE RODRÍGUEZ**

Director de Inversiones y Finanzas Públicas  
Departamento Nacional de Planeación DNP  
Calle 26, 13-19, Piso 11, Bogotá  
Teléfono: (57-1) 596 0300  
Facsimil: (57-1) 599 9529  
e-mail: orodriguez@dnpp.gov.co

## **Costa Rica**

### **LUCRECIA RODRÍGUEZ**

Coordinadora del Area de Análisis de  
Desarrollo del Ministerio de Planificación  
Nacional  
Ministerio de Planificación Nacional y  
Política Económica  
Calle 4 Avenidas 3-5 Edificio Alfa 1000,  
Apartado Postal 10227, San José de Costa  
Rica  
Teléfono: (506) 224 4850  
Facsimil: (506)281 2726  
e-mail: lurodri@ns.mideplan.go.cr

## **Ecuador**

### **ROSARIO VALLADARES**

Directora Ejecutiva  
Oficina de Planificación de la Presidencia de  
la República  
Edificio Chimboraz , 2do.Piso Benalcazar y  
Chile , Quito  
Teléfono:(593-2) 951 213  
Facsimil:593-2 580575  
e-mail: valladares@presidencia.ec-gov.net

### **PABLO HUAYPATÍN**

Coordinador de Inversión Pública  
Subsecretaría de Inversión Pública, Ministerio  
de Economía y Finanzas  
Av. 10 de Agosto y J.Washington  
Quito  
Teléfono:(593-2) 256 6775/255 7488 ext.143  
Facsimil:(593-2) 256 6775  
e-mail: phg\_99@yahoo.com

## **España**

### **ANTONIO MANUEL LÓPEZ CORRAL**

Director Gral. de Programación Económica  
Ministerio de Fomento  
Paseo de la Castellana 67, CP 28071  
Madrid  
Teléfono:(34-91)-5978045  
Facsimil:(34-91) 5978521  
e-mail: acorral@mfom.es

## Guatemala

### RUBÉN AUGUSTO LEMUS DE LEÓN

Subdirector Técnico de Presupuesto  
Dirección Técnica del Presupuesto Ministerio  
de Finanzas Públicas  
8a.Av. Y 21 Calle Zona 1, Nivel 17 Edificio  
MFP  
Ciudad de Guatemala  
Teléfono:(502) 230 1818  
Facsímil:(502) 253 8380/253 2529  
e-mail: rlemus@minfin.gob.gt

### ARTURO MONTENEGRO

Secretario Ejecutivo  
Secretaría Gral. de Planificación y  
programación de la Presidencia  
9a, calle 10-44 zona 01001  
Ciudad de Guatemala  
Teléfono: (502) 2380268  
Facsímil: (502) 2533127  
e-mail: amontene@segeplan.gob.gt

## Honduras

### HUGO CASTILLO ALDANA

Viceministro de Crédito e Inversión Pública  
Ministerio de Crédito e Inversión Pública  
Sefin Tegucigalpa  
Tegucigalpa  
Teléfono: (504) 237 4537  
Facsímil: (504)  
e-mail: sscreine@hondutel.hn

### JOSÉ FRANCISCO ESCOTO CRUZ

Coordinador Sistema de Inv. Pública (SISPU)  
Ministerio de Crédito e Inversión Pública  
Sefin Tegucigalpa, Tegucigalpa  
Teléfono: (504) 220 6890  
Facsímil: (504) 288 7716  
e-mail: fscoto@hondudata.com  
fescoto@sispu.hn

## México

### HÉCTOR SAAVEDRA

Director General Adjunto de Investigación,  
Desarrollo Institucional y Enlace/Unidad de  
Inversiones y de Desincorporación de  
Entidades Paraestatales  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público  
Constituyentes 1001 Edif. A. Piso 5, Colonia  
Belén de Las Flores  
Col.Alvaro Obregón, 01110 México D.F.

México D.F.

Teléfono: (525) 228-2112

Facsímil: (525) 228-4832

e-mail: hsaavedr@sse.gob.mx

### FRANCISCO AMADOR RAMÍREZ

Gerente de Estudios Económicos  
Banco Nacional de Obras y Servicios  
Públicos, BANOBRAS  
Tecoyotitla No.100 Col. Florida CP 01030  
México D.F.  
Teléfono: (52-555) 723 6026  
Facsímil: (52-555) 723 6000 ext.2318  
e-mail: famador@banobras.gob.mx

### SERGIO RODRÍGUEZ

Director CEPEP/Estudios Económicos  
Banco Nacional de Obras y Servicios  
Públicos, BANOBRAS  
Tecoyotitla No.100 Col. Florida CP 01030  
México D.F.  
Teléfono : (52-555) 723 6214  
Facsímil: (52-555) 723 6000 ext.2318  
e-mail: slrmedra@banobras.gob.mx

## Paraguay

### ELVIDIO GÓMEZ

Director  
Dirección de Crédito Público  
Viceministerio de Administración Financiera  
Palma y Chile No.128 , Asunción  
Teléfono: (595-21) 493 641  
Facsímil: (595-21) 441 474  
e-mail: agomez@hacienda.gov.py

### FRANCISCO OGURA

Director Interino  
Dirección de Política de Endeudamiento  
Externo  
Viceministerio de Administración Financiera  
Edificio Ayfra piso 3, Presidente Franco  
E/Ayolas, Asunción  
Teléfono: (595-21) 448074  
Facsímil: (595-21) 493 641  
e-mail: fraogu@hacienda.gov.py

### ARMANDO HERMOSILLA

Coordinador General del Programa de  
Preinversión STP/BID  
Programa de Preinversión 1143/OC-PR  
Edificio Ayfra piso 3, Presidente Franco  
E/Ayolas, Asunción  
Teléfono: (595-21) 448074  
Facsímil: (595-21) 446493  
e-mail: ahermosilla@rids.gov.py

## **VÍCTOR PÁEZ**

Coordinador Técnico STP  
Fortalecimiento Institucional del Sistema de  
Inversión Pública  
Secretaría Técnica de Planificación  
Edificio Ayfra piso 3, Presidente Franco  
E/Ayolas, Asunción  
Teléfono: (595-21) 450 422  
Facsimil: (595-21) 497 510  
e-mail: vapaez@rids.gov.py

## **JUAN CARLOS CHÁVEZ**

Consultor en Sistema de Inversión Pública  
Fortalecimiento Institucional del Sistema de  
Inversión Pública  
Secretaría Técnica de Planificación  
Edificio Ayfra piso 3, Presidente Franco  
E/Ayolas, Asunción  
Teléfono: (595-21) 450 422  
Facsimil: (595-21) 497 510  
e-mail: vapaez@rids.gov.py

## **RICARDO OLMEDO**

Técnico en Inversión Pública  
Fortalecimiento Institucional Sistema de  
Seguimiento de Metas Ministeriales  
Secretaría Técnica de Planificación  
Edificio Ayfra piso 3, Presidente Franco  
E/Ayolas, Asunción  
Teléfono: (595-21) 446 496  
Facsimil: (595-21) 497 269  
e-mail: rolmedo@rids.gov.py

## **Perú**

### **CARLOS GIESECKE**

Jefe de la Oficina de Inversiones  
Ministerio de Economía y Finanzas  
Jr. Junin 319, Lima  
Teléfono: (51-1) 427 2253 /426 8837/428  
1046  
Facsimil: (51-1) 426 2613  
e-mail: cgiesecke@mes.gob.pe

### **ROSSANA MOSTAJO GUARDIA**

Consultora Internacional  
ILPESS-UN  
Forain 103- San Borja, Lima  
Teléfono: (51-1) 435 7969  
Facsimil: (51-1) 476 3380  
e-mail: rmostajo@pcm.gob.pe

## **República Dominicana**

### **JULIO MERETTE**

Director de Inversión Pública y Banco de  
Proyectos  
Oficina Nacional de Planificación ONAPLAN  
Edificio de Oficinas Gubernamentales, Bloque  
B, 2do. piso  
2da. Planta, Av. México, esq. 30 Delgado  
Santo Domingo  
Teléfono: (809) 2216031  
Facsimil: (809) 2218627  
e-mail: proyectos@onaplan.gov.do

## **Venezuela**

### **GILBERTO BUENAÑO**

Viceministro  
Ministerio de Planificación y Desarrollo  
Piso 26, Torre Oeste, Parque Central  
Caracas  
Teléfono: (58-212) 573 1819  
Facsimil: (58-212) 573 6098  
e-mail: mpdvireg@platino.gov.ve

## **Organismos Internacionales**

### **Banco Interamericano de Desarrollo BID**

#### **GUSTAVO PEROCHENA**

Especialista Sectorial Banco Interamericano de  
Desarrollo, Perú  
Paseo de la Republica 3245 piso 13  
Apartado Postal 270154, Lima  
Teléfono: 51-1 215-7800 anexo 1512  
Facsimil: 51-1 442-3466  
e-mail: gustavoper@iadb.org

#### **HERNANDO RODRÍGUEZ**

Especialista Senior  
Banco Interamericano de Desarrollo División  
COF/CCH  
Av. Pedro de Valdivia 1093  
Santiago  
Teléfono: (56-2) 431 3700  
Facsimil: (56-2) 431 3713  
e-mail: luisro@iadb.org

## Oficina de Cooperación Alemana GTZ

### JORGE RIVERA

ASESOR PRINCIPAL

GTZ Bolivia Proyecto de asesoramiento en  
estrategias y planificación  
Edificio el Cóndor piso 15 of. 1501 calle  
Batallón Colorados, La Paz  
Teléfono: 591-2-244 0676  
Facsimil: 591-2-244 2601  
e-mail: jrivera@mail.megalink.com

## Organismos de las Naciones Unidas

### Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

#### JOSÉ ANTONIO OCAMPO

Secretario Ejecutivo de la CEPAL  
Avda. Dag Hammarskjold S/N  
Santiago  
Teléfono: (56-2) 210 2554  
Facsimil: (56-2) 208 1946  
e-mail: cries@eclac.cl

#### HUMBERTO CAMPODONICO

Asesor Regional  
Div. de Recursos Naturales e Infraestructura  
Avda. Dag Hammarskjold S/N, Santiago  
Teléfono: (56-2) 210 2237  
Facsimil: (56-2) 208 0252  
e-mail: hcampodonico@eclac.cl

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

#### FERNANDO SÁNCHEZ-ALBAVERA

Director  
Dirección: Av. Dag Hammarskjold S/N  
Vitacura – Santiago, Chile  
Teléfono: (56-2) 210-2506  
Facsimil: (56-2) 206 6104  
e-mail: fsanchez@eclac.cl

#### EDGAR ORTEGÓN

Director, Dirección de Proyectos y  
Programación De Inversiones  
Dirección: Av. Dag Hammarskjold S/N  
Vitacura – Santiago, Chile  
Teléfono: (56-2) 210-2626  
Facsimil: (56-2) 2066104  
e-mail: eortegon@eclac.cl

#### EDUARDO ALDUNATE

Experto  
Dirección de Proyectos y Programación de  
Inversiones  
Dirección: Av. Dag Hammarskjold S/N –  
Vitacura – Santiago, Chile  
Teléfono: (56-2) 210-2626  
Facsimil: (56-2) 2066104  
e-mail: ealdunate@eclac.cl

#### JUAN FRANCISCO PACHECO

Experto  
Dirección de Proyectos y Programación de  
Inversiones  
Dirección: Av. Dag Hammarskjold S/N  
Vitacura – Santiago, Chile  
Teléfono: (56-2) 210-2626  
Facsimil: (56-2) 2066104  
e-mail: jpacheco@eclac.cl

### Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

#### JORGE RAMOS

Oficial PNUD  
Area de Gobernabilidad y Políticas del  
Desarrollo  
Apartado Postal 976, Casa de las Naciones  
Unidas, Av. República de Panamá,  
Col. Palmira, Tegucigalpa  
Teléfono: (504) 220 1100  
Facsimil: (504) 220-1100  
e-mail: jorge.ramos@undp.org



## Anexo II:

### Agenda del seminario

**Tabla 1**  
**AGENDA**

<b>HORA</b>	<b>LUNES 5 DE NOVIEMBRE</b>
08:30 – 09:00	Registro Participantes
09:00 – 10:00	<b>SESIÓN INAUGURAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Palabras de bienvenida del señor Fernando Sánchez-Albavera, Director ILPES</li> <li>• Palabras del señor José Antonio Ocampo, Secretario Ejecutivo de CEPAL</li> <li>• Palabras de la señora Alejandra Krauss, Ministra de Planificación y Cooperación</li> </ul>
10:00 – 10:15	Los Sistemas Nacionales de Inversión Pública: visión estratégica y orientaciones básicas ILPES <b>Edgar Ortegón, Director de la Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones del ILPES</b>
10:15 – 11:00	<b>SESIÓN 1</b> El Sistema Nacional de Inversiones de Chile (MIDEPLAN): fortalezas y debilidades <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositor: Juan Cavada, Jefe División de Planificación, Estudios e Inversión, Ministerio de Planificación y Cooperación de Chile ( MIDEPLAN)</li> <li>• Debate</li> </ul>
<b>11:00 – 11:15</b>	<b>RECESO (CAFÉ)</b>
11:15 – 12:00	<b>SESIÓN 2</b> El Sistema Nacional de Inversiones Públicas de España: fortalezas y debilidades <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositor: Antonio Manuel López Corral, Director General de Programación Económica, Ministerio de Fomento</li> <li>• Debate</li> </ul>
12:00 – 12:45	<b>SESIÓN 3</b> El Sistema Nacional de Inversiones de Brasil: fortalezas y debilidades <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositor: Guilherme Gomes Dias, Secretario Ejecutivo, Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión</li> <li>• Debate</li> </ul>
<b>13:00-15:00</b>	<b>RECESO (ALMUERZO)</b>
15:00 – 15:45	<b>SESIÓN 4</b> El Sistema Nacional de Inversión Pública de Perú: fortalezas y debilidades <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositor: . Carlos Giesecke, Jefe Oficina de Inversiones, Ministerio Economía y Finanzas</li> <li>• Debate</li> </ul>
15:45 – 16:30	<b>SESIÓN 5</b> El Sistema Nacional de Inversiones Públicas de México: fortalezas y debilidades <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositor: Héctor Saavedra García, Director General Adjunto de Investigación, Desarrollo y Enlace, Ministerio de Hacienda y Crédito Público</li> <li>• Debate</li> </ul>
<b>16:30 – 16:45</b>	<b>RECESO (CAFÉ)</b>
16:45 – 17:30	<b>SESIÓN 6</b> El Sistema Nacional de Inversión Pública de Bolivia: fortalezas y debilidades <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositor: Rodrigo Castro, Director de Inversión Pública y Financiamiento Externo, Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo</li> <li>• Debate</li> </ul>
<b>18:00 – 19:00</b>	<b>COCKTAIL DE RECEPCIÓN</b>

Continuación Tabla 1  
AGENDA

HORA	MARTES 6 DE NOVIEMBRE
09:00 – 10:45	<b>SESIÓN 7</b> El Sistema Nacional de Inversiones Públicas de Costa Rica: fortalezas y debilidades <ul style="list-style-type: none"> <li>Expositor: Lucrecia Rodríguez, Coordinadora del Area de Análisis de Desarrollo del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica</li> <li>Debate</li> </ul>
10:45 – 11:30	<b>SESIÓN 8</b> El Sistema Nacional de Inversiones de Argentina: fortalezas y debilidades <ul style="list-style-type: none"> <li>Expositor: Ruy de Villalobos, Director Nacional de Inversión Pública, Ministerio de Economía</li> <li>Debate</li> </ul>
11:30 – 11:45	<b>RECESO (CAFÉ)</b>
11:45 – 12:30	<b>SESIÓN 9</b> El Programa de Inventario y Seguimiento de Proyectos de Colombia: <b>fortalezas y debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Expositor: Osvaldo Enrique Rodríguez, Director de Inversiones y Finanzas Públicas, Departamento Nacional de Planeación, DNP</li> <li>Debate</li> </ul>
12:30 – 13:15	<b>SESIÓN 10</b> El Sistema Nacional de Inversión Pública de República Dominicana: fortalezas y debilidades <ul style="list-style-type: none"> <li>Expositor: Julio Merette, Director de Inversión Pública y Banco de Proyectos, Oficina Nacional de Planificación ONAPLAN</li> <li>Debate</li> </ul>
13:15 – 14:00	<b>SESIÓN 11</b> La Inversión Privada desde una Perspectiva Integral <ul style="list-style-type: none"> <li>Expositor: Carlos Tromben, Gerente de Estudios, Cámara de Comercio de Santiago</li> <li>Debate</li> </ul>
14:00 – 15:30	<b>RECESO (ALMUERZO)</b>
15:30 – 17:00	<b>DEBATE GENERAL</b>
17:00 – 17:15	<b>RECESO (CAFÉ)</b>
17:15 – 18:00	<b>Síntesis y seguimiento: presentación a cargo del ILPES</b>
18:00 – 18:30	<b>CLAUSURA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Edgar Ortégón, Director de la Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones del ILPES</li> </ul>

I L P E S



NACIONES UNIDAS

Serie

C E P A L

seminarios y conferencias

### Números publicados

- 1 Hernán Santa Cruz Barceló: un homenaje en la CEPAL, (LC/L.1369-P), N° de venta: S.00.II.G.59 (US\$ 10.00), 2000. [www](#)
- 2 Encuentro latinoamericano y caribeño sobre las personas de edad (LC/L.1399-P), N° de venta: S.00.II.G.88 (US\$ 10.00), 2000. [www](#)
- 3 La política fiscal en América Latina: una selección de temas y experiencias de fines y comienzos de siglo (LC/L.1456-P), N° de venta: S.00.II.G.33 (US\$ 10.00), 2000. [www](#)
4. Cooperación internacional para el desarrollo rural en el Cono Sur. Informe del Seminario Regional (LC/L.1486-P), N° de venta: S.01.II.G.18 (US\$ 10.00), 2000. [www](#)
- 5 Política, derecho y administración de la seguridad de la biotecnología en América Latina y el Caribe (LC/L.1528-P), N° de venta: S.01.II.G.73 (US\$ 10.00), 2001.
- 6 Informe de la relatoría del Seminario del alto nivel sobre las funciones básicas de la planificación y experiencias exitosas (LC/L.1502-P; LC/IP/L.186), N° de venta: S.01.II.G.42 (US\$ 10.00), 2001. [www](#)
- 7 Memorias del Seminario internacional sobre bancos de programas y proyectos de inversión pública en América Latina (LC/L.1502-P; LC/IP/L.187), N° de venta: S.01.II.G.48 (US\$ 10.00), 2001. [www](#)
8. Seminario de alto nivel sobre las funciones básicas de planificación. Compendio de experiencias exitosas (LC/L.1544-P; LC/IP/L.189), N° de venta: S.01.II.G.85 (US\$ 10.00), 2001. [www](#)
- 9 Desafíos e innovaciones en la gestión ambiental (LC/L.1548-P), N° de venta: S.01.II.G.90 (US\$ 10.00), 2001.
- 10 La inversión europea en la industria energética de América Latina (LC/L.1557-P), N° de venta: S.01.II.G.102 (US\$ 10.00), 2001.
- 11 Desarrollo Sostenible. Perspectivas de América Latina y el Caribe. Reunión consultiva regional sobre desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe (LC/L.1613-P), N° de venta: S.01.II.G.153 (US\$ 10.00), 2001.
- 12 Las campañas mundiales de seguridad en la tenencia de la vivienda y por una mejor gobernabilidad urbana en América Latina y el Caribe (LC/L.1616-P), N° de venta: S.01.II.G.156 (US\$ 10.00), 2001.
- 13 Quinta Conferencia Interparlamentaria de Minería y Energía para América Latina (LC/L.1642-P), N° de venta: S.01.II.G.180 (US\$ 10.00), 2001.
- 14 Metodología estandarizada común para la medición de los gastos de defensa (LC/L.1624-P), N° de venta: S.01.II.G.168 (US\$ 10.00), 2001. [www](#)
- 15 La migración internacional y el desarrollo en las Américas. En prensa.
- 16 Taller preparatorio de la Conferencia Anual de Ministros de Minería/Memorias Caracas, Eduardo Chaparro. En prensa.

- 17 Memorias del seminario internacional de ecoturismo: políticas locales para oportunidades globales, mayo de 2002, División de Medio Ambiente y Asentamientos Humanos y División de Desarrollo Productivo y Empresarial, (LC/L.1645-P), N° de venta: S.01.II.G.197 (US\$ 10.00), 2001.
- 18 Seminario internacional Sistemas nacionales de inversión pública en América Latina y el Caribe: Balance de dos décadas-Compendio General-, Santiago, Chile, 5 al 6 de noviembre de 2001, Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones del ILPES, (LC/L.1700-P; LC/IP/L.198), N° de venta: S.02.II.G.11 (US\$ 10.00), 2002.
- 19 Informe de la relatoría del seminario sobre los sistemas nacionales de inversión pública en América Latina y el Caribe: balance de dos décadas, noviembre de 2001, Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones del ILPES, (LC/ L.1698-P; LC/IP/L.197), N° de venta: S.02.II.G9 (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 Ortegón (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 Ortegón (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 Ortegón (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 adquirir números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Unidad de Distribución, 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](mailto:publications@eclac.cl)

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

Nombre:..... Dirección: ..... Código postal y ciudad: ..... País:..... Tel.: ..... Fax: ..... E.mail:.....
--