

Reporte No: AUS0002295

República de Chile

Servicios de Asesoría

Reembolsable:

Mejorando la gestión de la inversión pública subnacional en Chile

Informe con casos de estudio sobre buenas prácticas internacionales para abordar las brechas identificadas en el diagnóstico

Diciembre de 2020

Práctica Global de Gobernanza

Unidad de Sector Público e Instituciones



Para uso exclusivamente oficial

Descargo de Responsabilidad General:

Este informe es un producto del personal del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial. Los hallazgos, interpretaciones y conclusiones expresadas en este documento no reflejan necesariamente los puntos de vista de los Directores Ejecutivos del Banco Mundial o de los gobiernos que representan. El Banco Mundial no garantiza la exactitud de la información contenida en este trabajo. Los límites, colores, denominaciones y otra información que se muestra en cualquier mapa en este trabajo no implican ningún juicio por parte del Banco Mundial con respecto al estatus legal de cualquier territorio o el respaldo o aceptación de tales límites.

Declaración de Derechos de Autor:

El contenido de este informe está sujeto a los derechos de propiedad intelectual. La copia o emisión de parte o de la totalidad de este trabajo sin permiso pueden constituir una violación de las leyes pertinentes. El Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial recomiendan la difusión de este documento y, por lo general, otorgarán permiso prontamente para la reproducción de cualquier parte de este informe.

El permiso para fotocopiar o reproducir cualquier parte de este material puede obtenerse enviando una solicitud con información completa a Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, EE.UU., teléfono: 978-750-8400, fax: 978-750-4470, <http://www.copyright.com/>.

Cualquier otra consulta sobre derechos y licencias, incluyendo derechos subsidiarios, deberá dirigirse a la Oficina del Editor, Banco Mundial, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, EE.UU., fax 202-522-2422, correo electrónico pubrights@worldbank.org.

Vicepresidente	Carlos Felipe Jaramillo
Directora de País	Marianne Fay
Gerente de Práctica	Adrian Fozzard
Co-Gerentes de Proyecto	Eduardo Andrés Estrada y Pablo Andrés Guzmán Abastoflor

Agradecimientos

El objetivo de esta asignación de servicios de asesoría reembolsable (RAS, por sus siglas en inglés), suscrito entre la República de Chile y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (Banco Mundial), es apoyar al Gobierno de Chile, a través de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), en la preparación de una estrategia para mejorar la gestión de la inversión pública a nivel subnacional, enfocada en las regiones de Ñuble y La Araucanía.

Este informe corresponde al tercer entregable del RAS. Su preparación estuvo a cargo de un equipo de la Unidad de Sector Público e Instituciones para América Latina y el Caribe de la Práctica Global de Gobernanza, co-liderado por Eduardo Andrés Estrada, Especialista en Gobernanza, y Pablo Andrés Guzmán Abastoflor, Especialista en Sector Público, y desarrollado por Sonia Cancino, Consultora y Andrea Alvarado, Consultora, con comentarios y aportes del mencionado equipo. La preparación de este informe fue supervisada por Adrian Fozzard, Gerente de Práctica, y contó con la colaboración de Josef S. Trommer, Oficial Senior de Operaciones, Angela Nieves Marques Porto, Analista de Investigación, Gina Lizardi, Asistente de Programa, Virginia Brandon, Representante Residente en Chile, Francisco Winter, Operaciones para Chile, Francisca Corona, Consultora de Operaciones para Chile, Erika Bazan, Asistente Ejecutiva y Rossana Luco, Consultora de Comunicaciones.

Merece un agradecimiento y reconocimiento especial por la colaboración y el compromiso con el proceso de preparación de este informe a María Paz Troncoso, Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo, Felipe Petit, Jefe de la División de Desarrollo Regional, Juan Miranda, Jefe del Departamento de Gestión de Inversiones Regionales, Rodrigo Candia, Jefe de la Unidad de Fortalecimiento para la Descentralización, y Geraldine Espinoza, Profesional de la Unidad de Fortalecimiento para la Descentralización de la SUBDERE; Sergio Núñez, Administrador Regional del Gobierno Regional de La Araucanía y Elías Jara, Asesor de la División de Planificación y Desarrollo Regional del Gobierno Regional de Ñuble. El equipo del Banco Mundial agradece las observaciones al informe realizadas por los equipos de la SUBDERE y el Gobierno Regional de Ñuble.

Contenido

Lista de Ilustraciones	4
Lista de Tablas.....	4
Acrónimos	5
I. Resumen Ejecutivo.....	7
II. Introducción.....	12
III. Fortalecimiento de la planificación para la orientación de inversiones	14
¿Cómo aplican estas experiencias en el contexto del nivel subnacional de Chile?	21
IV. Fortalecimiento de los lineamientos para la gestión de la cartera de proyectos.....	24
¿Cómo aplican estas experiencias en el contexto del nivel subnacional de Chile?	28
V. Evaluación ex post como proceso de retroalimentación y aprendizaje.....	29
¿Cómo aplican estas experiencias en el contexto del nivel subnacional de Chile?	32
VI. Fortalecimiento de los procesos para mejorar la inversión	34
¿Cómo aplican estas experiencias en el contexto del nivel subnacional de Chile?	37
VII. Fortalecimiento de los recursos humanos a través de la asistencia técnica entre niveles de Gobierno	39
¿Cómo aplican estas experiencias en el contexto del nivel subnacional de Chile?	42
VIII. Conclusiones, tendencias y recomendaciones	45
IX. Bibliografía.....	55

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Casos de aplicación del método de análisis multicriterio.....	9
Ilustración 2. Esquema del documento.....	13
Ilustración 3. Proceso integral de evaluación previa	25
Ilustración 4. Procesos de la gestión de la inversión pública	34

Lista de Tablas

Tabla 1. Experiencias en planificación para las inversiones	21
Tabla 2. Experiencias en gestión de cartera para proyectos	28
Tabla 3. Evaluación ex post como retroalimentación.....	32
Tabla 4. Mejoras de procesos de la gestión de la inversión pública.....	37
Tabla 5. Asistencia técnica para las inversiones públicas	42

Acrónimos

AHP	Proceso de jerarquía analítica (<i>Analytic Hierarchy Process</i>)
ARI	Anteproyecto Regional de Inversiones
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIP	Banco Integrado de Proyectos
BM	Banco Mundial
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico de Perú
FNDR	Fondo Nacional de Desarrollo Regional
FRIL	Fondo Regional de Iniciativa Local
GORE	Gobierno Regional
IDI	Iniciativa de Inversión
IPF	Marco de priorización de infraestructura (<i>Infrastructure Prioritization Framework</i>)
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas del Perú
MDSF	Ministerio de Desarrollo Social y Familia
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PIMAC	Centro de Análisis de la Inversión Pública de Corea del Sur
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PROPIR	Programa Público de Inversión Regional
PMI	Programación Multianual de Inversiones del Perú
SEREMI	Secretarías Regionales Ministeriales
SIGFE	Sistema para la Gestión Financiera del Estado
SNI	Sistema Nacional de Inversiones

SUBDERE Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

UE Unión Europea

I. Resumen Ejecutivo

Si bien Chile es un referente internacional en materia de Sistemas Nacionales de Inversión Pública, como en todo sistema hay oportunidades de mejora en algunos aspectos. Las oportunidades que se presentan en el presente documento se basan en el diagnóstico de gestión de la inversión pública a nivel subnacional presentado en el entregable 2 de esta asistencia técnica, de la especificación de temas expuestos por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) a tratar en el presente documento y las mesas de trabajo con Gobiernos Regionales (GORES) y municipios que se desarrollaron en noviembre de 2020 para construir la estrategia de fortalecimiento de la gestión de la inversión pública a nivel subnacional (entregable 4).

Para iniciar, en el campo de la planificación, las visiones de largo plazo basadas en las brechas por cubrir, no solo a nivel de ministerios y gobiernos subnacionales, sino a nivel de país, deberían resultar de un trabajo de prospectiva que guíe la gestión de la inversión pública a nivel sectorial, con enfoque territorial. Además, resulta necesario revisar cómo se toman decisiones para presupuestar los proyectos de inversión, ya que ante recursos limitados y un amplio número de proyectos que requieren financiarse, se debería contar con elementos técnicos que apoyen la toma de decisiones.

De igual manera, se podría contar con una directriz única que defina los procedimientos y la consolidación de la información para todos los sectores, y los GORES y municipios. Esto con el fin de que se sigan los mismos instrumentos metodológicos (según tipo y monto de los proyectos) e informáticos de centralización de información, procesos con elementos técnicos para la conformación de carteras, entre otros aspectos. Adicionalmente, el seguimiento, el cual se enfoca principalmente en lo financiero, debería cubrir de manera más sistemática el avance físico de las obras. Por último, se debería propender hacia la utilización de evaluaciones ex post existentes para retroalimentar el desarrollo de nuevas iniciativas de inversión, el cual debería ser verificable durante la etapa de formulación y evaluación.

Este sucinto recuento de algunas de las áreas de oportunidad identificadas en el diagnóstico conllevaron a acordar con la SUBDERE las áreas relevantes que se considera pueden aportar a mejorar su institucionalidad y con ello, al fortalecimiento de las funciones de los GORES y los municipios y mejorar las inversiones públicas a nivel subnacional. Estas áreas, son:

- 1. Fortalecimiento de la planificación para la orientación de inversiones:** El objetivo es reforzar la capacidad para detectar y priorizar necesidades, desafíos y brechas. Así, se espera mejorar la orientación de las inversiones a los resultados que se requieren.
- 2. Fortalecimiento de los lineamientos para la gestión de la cartera de proyectos:** Se busca cambiar la práctica de los municipios frente a la postulación de proyectos en base a la demanda y de la oferta. Es decir, dejar de ver las fuentes de financiación como un concurso donde el indicador de éxito es la cantidad de proyectos priorizados por los GORES, sin asegurar la calidad de estos. Esto, aunque los GORES puedan presentar proyectos en respuesta a incentivos de las reglas de financiamiento. El objetivo es que cada institución, en particular los GORES, sea capaz de definir cuáles son los lineamientos o criterios, iniciativas a financiar y lo que constituye mayor prioridad a nivel sectorial y regional.
- 3. Evaluación ex post como proceso de retroalimentación y aprendizaje:** Se reconoce la importancia de la evaluación ex post, pero falta claridad de lo expresamente requerido para realizar la evaluación ex post y cómo ésta puede retroalimentar nuevas iniciativas de inversión. Además, se requiere ampliar lo cualitativo, es decir, el seguimiento del cumplimiento de resultados e impactos, analizar la medición de indicadores, consolidar las opiniones de beneficiarios y afectados, entre otros aspectos relacionados.

4. **Fortalecimiento de los procesos para mejorar la inversión:** Se espera especificar cómo se deben mejorar los procesos y cuáles se requieren para mejorar la gestión de la inversión pública. Se quiere medir las mejoras en la calidad de la inversión, a través de procesos e instrumentos por medio de indicadores. En otras palabras, se deben revisar los pasos del ciclo de la gestión de la inversión pública, con base en las claridades de las secuencias de trabajo, las dependencias, instrumentos y demás elementos que son base del trabajo para lograr una inversión basada en la planificación, con criterios para la presupuestación de proyectos, el seguimiento y la evaluación.
5. **Fortalecimiento de los recursos humanos a través de la asistencia técnica entre niveles de Gobierno:** Chile es un referente internacional en temas de capacitación de proyectos de inversión, así que el interés principal se encuentra en mejorar la asistencia técnica que se presta a los GORES.

Sobre la metodología de elaboración del presente documento, vale decir que algunos países fueron estudiados por sus buenas prácticas, que pueden servir de referente a Chile en los temas escogidos. Se debe anotar que algunos países que se mencionan solo exponen buenos instrumentos (sistemas, metodologías, etc.) aunque no los han puesto en práctica o no se conocen resultados porque su aplicación es incipiente. Además, algunas de las prácticas estudiadas son de países que no pertenecen a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y no son de renta alta como Chile. En todo caso se opta por mencionar dichos casos, porque al indagar varias fuentes se encontraron experiencias que se encuentran aplicables al propósito del documento, más que evitar mencionarlas porque no provinieran de países de la OCDE o de renta alta. Entre los países escogidos tenemos a Colombia, Corea del Sur¹, Irlanda, Noruega, Nueva Zelanda, Perú y Reino Unido, entre otros. En complemento a las enseñanzas que dichas experiencias puedan brindar, el equipo que elabora este documento presenta algunas sugerencias a partir de su experiencia en varios países sobre gestión de la inversión pública.

Se destacan algunas prácticas u orientaciones de dichas referencias frente a las temáticas priorizadas para Chile:

Planificación. Para fortalecer la planificación, se destaca la experiencia peruana respecto a la identificación de brechas y elaboración de diagnósticos con indicadores, metas y criterios de priorización para un periodo de 3 años, con fondos de financiación destinados exclusivamente a la dinamización del desarrollo de las inversiones de los Gobiernos Regionales y Locales reduciendo dichas brechas, en especial, las de reducción de la pobreza.

De Canadá se resalta el fortalecimiento de la planificación para las inversiones, con acuerdos entre entidades nacionales, provinciales y locales para implementar políticas públicas. En este sentido se encuentra en Colombia, un mecanismo relevante en los Contratos Plan (provenientes de la experiencia francesa) y Contratos Paz (ajustados según los Contratos Plan, para el posconflicto), como mecanismo de planificación mediante acuerdos entre niveles de Gobierno.

Japón igualmente fortalece el vínculo de la planificación nacional y subnacional, mediante normativa y con soporte técnico y financiero, mientras Nueva Zelanda realiza planificación de largo plazo a nivel subnacional y Costa Rica cuenta con un plan de desarrollo enfocado en la inversión pública y marcos operativos de inversión pública, mediante los cuales establecen criterios para que los proyectos se vinculen con los objetivos de la planificación. Finalmente, de Austria se destacan las estrategias territoriales de inversión pública con participación nacional y de Nueva Zelanda, la planificación plurianual.

¹ En adelante cuando se mencione Corea, hacemos referencia a Corea del Sur.

Conformación de la cartera de proyectos. Sobre la conformación de la cartera de proyectos con bases técnicas, existen diferentes prácticas de aplicación del método de análisis multicriterio² para la selección de proyectos que constituyan el portafolio que espera ingresar al presupuesto, basado en los principales beneficios esperados del proyecto por realizar, con asignación de un puntaje a cada criterio o atributo por parte del analista o un grupo focal. Esto ha sido aplicado en algunos países, como a continuación se muestra.

Ilustración 1. Casos de aplicación del método de análisis multicriterio

Algunos casos de implementación del análisis multicriterio

Irlanda: Se debe realizar un análisis multicriterio para proyectos de entre 5 y 30 millones de euros.

México: Se ha aplicado para categorizar la vulnerabilidad de los hogares en las zonas rurales de México.

Corea del Sur: La técnica multicriterio para la toma de decisiones combina evaluaciones cualitativas y cuantitativas en las decisiones con una estructura jerárquica. Incluye diversos análisis como lo son los económicos, de política de desarrollo regional y de jerarquía (con variables como viabilidad y priorización).

Chile: Para proyectos de Asociación Público Privadas (APP), en el análisis de conveniencia, incluye el análisis del índice de elegibilidad, el comparador público privado y el análisis multicriterio.

Canadá, Sudáfrica, Holanda, Malasia, Francia, Italia, China (Hong Kong), Japón y Estados Unidos, entre otros, han incorporado esta metodología de manera explícita en sus análisis económicos para analizar la conveniencia de utilizar esquemas APP.

En el análisis multicriterio las puntuaciones ponderadas se agregan para proporcionar una cifra única que los encargados de tomar decisiones utilizan para evaluar la conveniencia de continuar con el proyecto hacia la inclusión en el presupuesto. Dentro de los criterios a evaluar para la selección de proyectos, se deben tener en cuenta las prioridades nacionales y la viabilidad sociopolítica.

Por su parte, Corea es un ejemplo en la práctica del método multicriterio y con su aplicación, se plantea una calificación mínima según los proyectos aporten a ciertas dimensiones de análisis, para recibir la viabilidad; esto facilita la conformación de la cartera de proyectos. De igual manera se resalta la revisión independiente en una instancia técnica externa.

Seguimiento y evaluación ex post. Respecto a la evaluación ex post, se destaca la experiencia de Irlanda donde se publican los resultados de estas evaluaciones, así como impulsar la aplicación de los aprendizajes. Por su parte, en el Reino Unido, se establecen indicadores para esta evaluación desde la formulación y un escenario contra el cual se comparará el proyecto completado, así como los resultados esperados. En esta evaluación se registran los hallazgos, la efectividad del proyecto en el cumplimiento de objetivos, una estimación de la rentabilidad del proyecto y las implicaciones de los hallazgos para el diseño e implementación de proyectos

² Banco Mundial. Anand Rajaram, Tuan Minh Le, Kai Kaiser, Jay-Hyung Kim, and Jonas Frank, Editors. El Poder de la Gestión de la Inversión Pública (*The Power of Public Investment Management*).

futuros. Es importante asegurar que los hallazgos y recomendaciones se incorporen a la toma de decisiones de futuros proyectos, por lo que las evaluaciones deben ser aprobadas por la alta dirección. Se deben publicar los hallazgos y las recomendaciones de la evaluación ex post en sus sitios web y en otros medios, con resúmenes de la evaluación.

Colombia por su parte, ha impulsado un sistema de evaluación del desempeño del gobierno (SINERGIA), con planes indicativos sobre los programas que desarrollarán las entidades públicas; dichos planes indicativos son aprobados por las altas direcciones de las entidades e incluyen metas e indicadores sobre los cuales las mismas entidades miden sus avances. Con base en este sistema se preparan las rendiciones de cuentas del gobierno al Congreso y la ciudadanía.

De manera similar, se resalta la experiencia de Noruega, pues cuenta con un sistema de seguimiento a indicadores para la evaluación del desempeño municipal, el cual facilita el acceso a la información de parte de cualquier interesado y permite la comparabilidad entre municipios.

Procesos para mejorar la inversión. Frente a los procesos para mejorar la gestión de la inversión, en Dinamarca elaboraron unas guías para interpretar la legislación y así mejorar su aplicación y el intercambio de buenas prácticas. Como mecanismo de apoyo a la evaluación de la gestión, Colombia cuenta con el Índice de Desempeño Integral, mediante el cual se compara la gestión de entidades territoriales para las mismas dimensiones y con los mismos indicadores, medidos con información de los mismos gobiernos subnacionales.

Recursos humanos y asistencia técnica entre niveles de gobierno. Frente a la asistencia técnica, se resalta de la Unión Europea (UE) la estrategia de asistencia técnica JASPERS que adelantan asesores especializados para gestionar proyectos grandes, así como la Guía de Orientación de Adquisiciones Públicas, no específicamente en el tema de contratación pública en el cual Chile presenta un estado de avance desarrollado, sino por la estructura que puede servir de inspiración para documentos de apoyo a funcionarios de los gobiernos subnacionales, en tanto identifica aspectos puntuales clave que se deben tener en cuenta al implementar algún tema de la administración pública, así como errores o riesgos que se deben tener en cuenta para no repetirlos o evitarlos, resaltando cada uno de estos aspectos con letras con colores e imágenes simples.

Algunos países, por su parte, han desarrollado capacidades, lineamientos y experiencias a destacar. Por ejemplo, del Reino Unido se pueden revisar instrumentos y lineamientos, como es el fortalecimiento de capacidades de los profesionales relacionados con proyectos, estudiando los roles que se deben desarrollar y sus profesiones, las competencias técnicas y su ambiente de desarrollo. Se pueden establecer herramientas para que los mismos funcionarios evalúen sus habilidades actuales e identificar áreas de desarrollo para los roles futuros a los que aspiren. De otro lado, es útil la conformación de redes de personas afines al interés en la mejora de los proyectos y programas, que desean aprender y compartir experiencias y conocimientos. Igualmente es beneficioso ofrecer guías cortas y prácticas, de fácil entendimiento, sin importar en los tipos de proyectos.

En Colombia, las capacitaciones virtuales se acompañan de asistencia técnica con funcionarios designados para resolver dudas conceptuales o tecnológicas. Igualmente, se ofrecen documentos de preguntas y respuestas frecuentes, así como varios tutoriales. También se ofrece la experiencia de contar con proyectos tipo, facilitando la formulación de futuros proyectos, al contar con información de proyectos recurrentes, que pueden ser aplicables a diversos contextos.

Por su parte, en Perú se está trabajando en un programa de certificación de la capacitación como requisito para contratar personal, con base legal y esquema gradual de intervención, y Portugal cuenta con organizaciones de intercambio entre el nivel nacional y el subnacional, especialmente para el área de obras públicas.

Como resumen de las prácticas estudiadas para la elaboración de este informe, se encuentran prácticas puntuales y aplicables en la mejora de la planificación, específicamente en normas y lineamientos, metodologías, así como en la identificación de brechas con indicadores y su implementación en programas y proyectos, así como en criterios de selección técnica para constituir carteras efectivas de proyectos. Sin embargo, no se encuentran prácticas específicas sobre la retroalimentación verificable de planes, programas o proyectos.

Respecto a procedimientos, se concluye que en general, son los establecidos y conocidos dentro del ciclo de la gestión de la inversión pública desde hace años y que se aplican en mayor o menor medida en todos los países según su nivel de desarrollo. Además, se puede indicar que todos son importantes y en principio se deben cumplir. Aun así, se encuentran algunos aportes novedosos.

Sobre la evaluación ex post no se encuentran procesos verificables de retroalimentación en la práctica. Lo que se encuentra y de ello se nutre el capítulo que trata este tema, son las bases requeridas para poder adelantar una buena evaluación de la gestión de resultados e impactos.

De otro lado, se encuentran esquemas, experiencias y mecanismos de asistencia técnica que pueden ser implementados en el contexto chileno (algunos serán solo para reforzar), y que ya han evidenciado mejoras en cantidad de proyectos y el uso de recursos.

Por último, si como se entiende, Chile tiene una visión de fortalecer la descentralización con la elección de Gobernadores, este documento brinda sugerencias de herramientas territoriales para la gestión de la inversión pública.

II. Introducción

El equipo del Banco Mundial (BM) responsable de los servicios de asesoría reembolsables (RAS) del proyecto “Mejorando la gestión de la inversión pública subnacional en Chile”, entrega con este documento casos de estudio sobre buenas prácticas internacionales para abordar las brechas identificadas en el diagnóstico,³ con el fin de que la SUBDERE cuente con conocimiento de buenas prácticas y referentes internacionales como ejemplo, y se soporten algunos fundamentos de una futura propuesta estratégica de mejoramiento (entregable 4).

Las áreas cubiertas en este reporte resultaron de la identificación de debilidades o áreas de oportunidad en la gestión de la inversión pública subnacional referidas en el diagnóstico, las cuales fueron validadas con la SUBDERE (entregable 2), de la especificación de temas expuestos por la SUBDERE a tratar en el presente documento, referidos en el Resumen Ejecutivo, y las mesas de trabajo con GORES y Municipios como parte del desarrollo de la estrategia para el fortalecimiento de la gestión de la inversión pública a nivel subnacional (entregable 4). Por mencionar algunos aspectos relevantes del diagnóstico, no encontramos la identificación de brechas socioeconómicas y de infraestructura como base de la planificación, por demás desarticulada. La propuesta de iniciar con una planificación basada en el cierre de brechas dará consistencia a una planificación que se orientará a un propósito común en una mirada de nación a territorio y de territorio a nación.

Otro motivo para proponer estas mejoras es el encontrar en el diagnóstico que hay proyectos que no refieren a qué instrumento de planificación apuntan y no se encuentra en el proyecto indicaciones precisas sobre los objetivos y metas de la planificación a los cuales aporta. Así mismo, se presentan tendencias y recomendaciones.

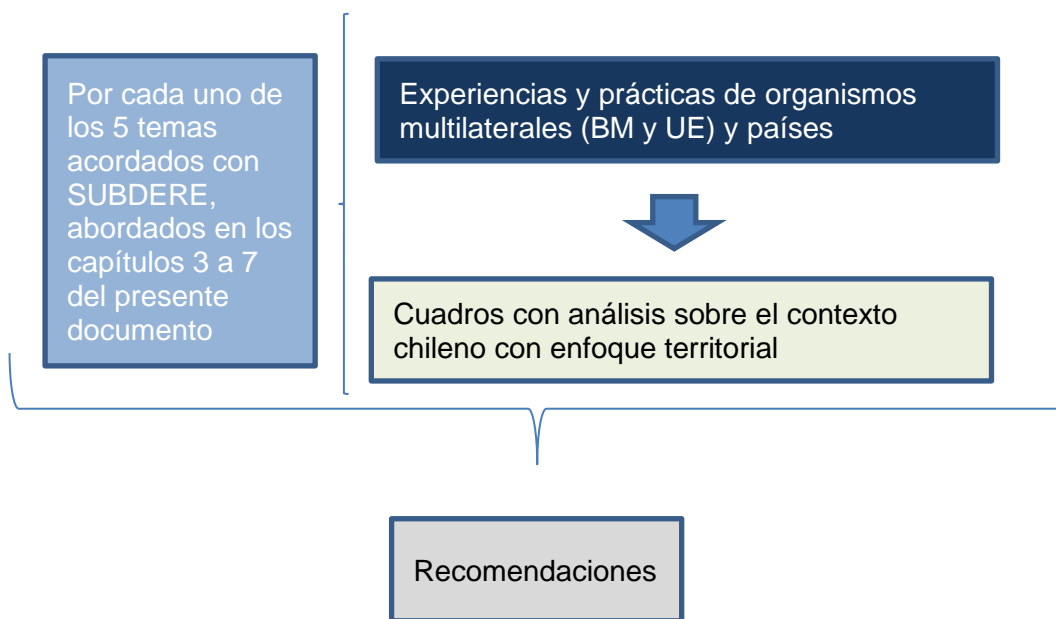
Con el fin de que el lector de este documento pueda comprender el esquema o el sentido propuesto del mismo, cabe mencionar, que por cada uno de los cinco temas solicitados por SUBDERE, el abordaje es el siguiente: Se presentan experiencias, prácticas o lecciones de algunos países. Adicional a las experiencias de países, se incluyen lineamientos útiles para abordar la gestión de la cartera de proyectos del Banco Mundial y para el fortalecimiento de la asistencia técnica de la Unión Europea.

Luego, se presenta un cuadro al final de cada capítulo, en el que se especifica cómo se analizan estas experiencias y orientaciones en el contexto subnacional chileno. Cabe mencionar, que además de las conclusiones que resultan del estudio de las prácticas internacionales, esta asistencia técnica aporta algunas ideas adicionales que pueden ser de utilidad para quienes se escribe principalmente este documento: la SUBDERE y los GORES de Ñuble y La Araucanía.

Al final del documento se proponen acciones de largo, mediano y corto plazo, con el objetivo de retomar las enseñanzas y lecciones de las experiencias, en relación con lo analizado para el contexto chileno. De manera gráfica, este es el esquema:

³ Informe de diagnóstico de gestión de la inversión pública en Ñuble y La Araucanía, correspondiente al entregable 2 del RAS.

Ilustración 2. Esquema del documento



III. Fortalecimiento de la planificación para la orientación de inversiones

Para SUBDERE es importante establecer cómo se fortalecen las capacidades para detectar y priorizar desafíos, brechas y necesidades a atacar en la inversión pública. Esto en general lo realizan los países a través del ejercicio de la planificación, de manera que los proyectos se relacionen unívocamente con los lineamientos que el Gobierno se propone en su periodo, así como en visiones de largo plazo. De lo contrario, esto podría llevar a seguir validando proyectos, particularmente a nivel municipal, que no tengan un proceso de reflexión de fondo, con iniciativas de inversión que no sean lo suficientemente estratégicas y que no cuenten con una hoja de ruta adecuada con la respectiva reflexión previa que su construcción amerita.

En general, los países mencionados: Canadá, Perú, Colombia, Japón, Nueva Zelanda, Costa Rica, Francia, Austria y Noruega, ofrecen experiencias de establecimiento de brechas, metas y sobre el vínculo de estrategias nacionales con la planificación territorial y políticas de evaluaciones de la planificación. Dentro de las recomendaciones que se brindan en este documento, varias se relacionan con impulsar prácticas que conlleven a la planificación estratégica en Chile.

De otro lado es importante tener presente que el segundo capítulo de este documento, relacionado con criterios para la gestión de la cartera de proyectos, se vincula de manera cercana, y se puede entender que algunos temas que se traten en este capítulo sean parte del siguiente, y viceversa.

Atenuar o eliminar las brechas en la provisión de servicios de infraestructura y satisfacer la demanda reprimida puede proporcionar un impulso significativo al crecimiento económico, teniendo en cuenta el costo de oportunidad de los recursos públicos.

Una buena planificación es base para desencadenar esfuerzos en la formulación de políticas programas y proyectos, que es en los que se traduce la práctica de la inversión pública. Posteriormente se requerirá una evaluación ex ante que atienda los parámetros de la metodología de formulación y evaluación, ya que es difícil mejorar o detener un proyecto deficiente una vez aprobado e incluido en el presupuesto.

- **Canadá⁴: Lo que cabe resaltar en este caso, son los informes de planificación estratégica que hacen parte del presupuesto, el sistema de calificación de metas de resultados son los acuerdos entre entidades nacionales, provinciales y locales para implementar políticas públicas.**

A nivel de los ministerios se elaboran informes de planificación estratégica institucional que forman parte del informe de presupuesto y de rendición de cuentas. Asociado al cumplimiento de los resultados estratégicos, se establece un sistema de calificación de metas. La información de la programación de programas y los niveles de logro, se registran en los informes de desempeño de las entidades. Al respecto, se presentan los siguientes tipos de documentos:

- **Reporte de Plan y Prioridades:** Consiste en un documento de planificación de cada Ministerio con un plazo a tres años. Corresponde a un detallado plan de gasto, prioridades y resultados esperados. Este documento explica cómo el ministerio gestionará lo necesario para lograr lo que se propone, mediante un plan estratégico. Incluye un análisis de contexto (análisis de riesgos, desafíos y lecciones aprendidas), cuyo objetivo es explicar cómo el plan y las prioridades se vinculan con las prioridades de gobierno.

⁴ OCDE. Implementación de la Inversión Pública

- **Reporte de Desempeño Institucional:** Consiste en un reporte o informe anual sobre el desempeño en la implementación de plan(es) propuestos, así como de las actividades de los programas, el cual está focalizado en las prioridades y el logro de resultados.

Un aspecto relevante de Canadá es la existencia de dos instrumentos principales de coordinación: uno horizontal y otro vertical. Las provincias se reúnen entre sí para determinar las prioridades de inversión y las entidades federales del gobierno están representados en las provincias, a través de estructuras como los consejos federales regionales o las agencias de desarrollo regional. Sus intereses radican no solo en representar las prioridades del gobierno central en las provincias, sino también en transmitir las preferencias provinciales a las autoridades federales. Se suscriben acuerdos contractuales formales entre las autoridades federales, provinciales y locales para implementar políticas, los cuales se enmarcan en la planificación cuatrienal, en donde igualmente se encuentran las prioridades. La integración vertical hace referencia a que los tres niveles de gobierno llegan a suscribir acuerdos con los intereses federales y las preferencias provinciales y locales y la integración horizontal, son las reuniones entre provincias para determinar prioridades de inversión.

- **Perú: Lo destacable de esta experiencia es que existen mediciones de brechas y una Planificación Multianual de Inversiones a tres años, que se vincula con esa medición de brechas.**

El país ha normado el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNI) (lo que actualmente se denomina INVIERTE.PE), el cual incluye la Programación Multianual de Inversiones (PMI), como un proceso de coordinación y articulación interinstitucional e intergubernamental. La elaboración del PMI está a cargo de los sectores, los gobiernos regionales y los gobiernos locales, y se construye para una proyección de 3 años tomando en cuenta los fondos públicos para la inversión. Dichos fondos se proyectan dentro del Marco Macroeconómico Multianual, el cual está a cargo del Ministerio de Economías y Finanzas (MEF).

Dentro del marco del PMI, los ministerios, gobernaciones y municipios realizan su programación, según los lineamientos de política, objetivos estratégicos, diagnóstico de brechas y criterios de priorización, los que son aprobados por las autoridades de las propias entidades a nivel nacional y subnacional. Las oficinas de programación multianual de inversiones (OPMI) de las entidades públicas de los tres niveles de gobierno, identifican las brechas y los criterios de priorización, para aprobación de los Órganos Resolutivos, mencionados anteriormente. Las brechas se estiman con base en diversas fuentes oficiales de información y una vez estimadas, las actualizan periódicamente y aun algunas están en proceso de medición. A dichas brechas se les establecen objetivos y metas, aunque no se asocian a costeos.

La estimación de dichas brechas y el establecimiento de los criterios de priorización siguen los lineamientos metodológicos concertados entre el MEF y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), entidad rectora de la planificación peruana. Esta concertación entre MEF y CEPLAN a nivel de cierre de brechas se da con base en información provista por los ministerios sectoriales, las regionales y los municipios y por consiguiente, los proyectos las deben atender. Las brechas son socioeconómicas y de infraestructura. Se derivan de un trabajo de preparación para la planificación, según directrices de CEPLAN que siguen las entidades de los 3 niveles de Gobierno. La información proviene de las entidades y se concentran en CEPLAN, entidad que, en conjunto con el MEF, define las prioridades. Con dicho trabajo, se elabora la planificación, la cual se debe retomar en los proyectos, con los aportes que ofrecerá al cierre de brechas. Esto, según las directrices del MEF.

Por su parte, anualmente, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), publica anualmente una directiva con las disposiciones que regulan el funcionamiento del Sistema Nacional de PMI y los procesos y procedimientos para la aplicación de las fases del Ciclo de Inversión.

Estas directivas indican que la PMI tiene como objetivo lograr la vinculación entre el planeamiento estratégico y el proceso presupuestario, mediante la elaboración y selección de una cartera de inversiones orientada al cierre de brechas prioritarias, ajustada a los objetivos y metas de desarrollo nacional, sectorial y/o territorial. Para dicho fin, los sectores conceptualizan, definen, actualizan, aprueban y publican los indicadores de brechas de infraestructura o de acceso a servicios que utilizan los sectores, gobiernos regionales y locales. Las Directivas indican cómo se deben elaborar y aprobar los indicadores de brechas de infraestructura y servicios, así como los pasos para elaborar y aprobar el diagnóstico de las brechas.

Se resalta que, dentro de la Guía General para la Identificación, Formulación y Evaluación Social, de Proyectos de Inversión Pública, se hace expresa la obligación que tienen los proyectos de dejar explícito su aporte al cierre de brechas.

De otra parte, así como en Chile se cuenta con Fondos que financian proyectos del nivel subnacional con el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), puede ser de interés conocer sobre el principal Fondo que en Perú opera con similares fines, y es el Fondo Invierte para el Desarrollo Territorial – FIDT. Su objetivo es dinamizar el desarrollo de las inversiones de los gobiernos regionales y locales orientadas a reducir las brechas en la provisión de los servicios e infraestructura básicos, que tengan el mayor impacto en la reducción de la pobreza, según cálculos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza con participación de organizaciones de sociedad civil y el Gobierno Nacional, la cual fue creada en el 2001 mediante Decreto Supremo 01.

El FIDT es un fondo concursable que financia o cofinancia inversiones y estudios de preinversión, los cuales se inscriben en el sistema informático que centraliza todos los proyectos e iniciativas de inversión, el Banco de Proyectos del INVIERTE.PE, excepto de algunos municipios. Lo relevante de mencionar este Fondo, es que esta fuente de financiación asegura aún más una visión de Estado, una mirada hacia el desarrollo que va más allá de lo local, aunque financie proyectos locales. Lo anotado se traduce en que los proyectos que han sido previamente priorizados por los gobiernos subnacionales, deben además atender los criterios de asignación de recursos de dicho Fondo –aspecto que puede diferenciarse del FNDR- los cuales son: a) indicadores de pobreza; b) magnitud de los recursos recibidos por los gobiernos regionales y gobiernos locales para inversiones, en el entendido que entre más recursos han recibido en una región, menores recursos del fondo se destinarían, en aras de apoyar la equidad regional; c) cierre de brechas en la provisión de servicios e infraestructura básicos, d) grado de articulación de las inversiones entre regiones o entre provincias o distritos definido en la mayor o menor vinculación entre gobiernos territoriales: entre mancomunidades municipales, regionales, provincias o distritos de una misma región; e) consistencia con los objetivos priorizados, metas e indicadores del PMI regional o local, o con las prioridades establecidas en el plan de desarrollo; f) cumplimiento de las condiciones de sostenibilidad; g) proyectos o iniciativas de inversión declaradas viables o que cuenten con aprobación, según corresponda, entre otros.

- **Colombia:** Se destaca la planificación con participación sectorial y ciudadana (aplica igual para el nivel subnacional), y los Contratos Plan y Paz, como mecanismo para establecer acuerdos entre niveles de Gobierno.

El país cuenta con un Plan Nacional de Desarrollo (PND), de carácter cuatrienal, conteniendo una parte programática que señala metas, estrategias y políticas sectoriales para llevarlo adelante. En la formulación del Plan participan el Departamento Nacional de Planeación (DNP), la

Presidencia de la República, el Ministerio de Hacienda y todos los ministerios sectoriales participan del mismo. Además, se cuenta con el Consejo Nacional de Planeación desde el año 1994, con el fin de organizar y coordinar una amplia discusión nacional sobre el proyecto del PND, en conjunto con los Consejos Territoriales de Planeación. En estas discusiones intervienen los sectores económicos, sociales, ecológicos, comunitarios y culturales, con el fin de garantizar eficazmente la participación ciudadana de acuerdo con la Constitución Política.

En Colombia se cuenta con un Sistema Nacional de Inversiones que responde a los lineamientos de los planes desarrollo, donde en las fichas de los proyectos, se especifica al programa y el plan al cual se vincula. Este sistema opera para los tres niveles de Gobierno. En el momento en que una entidad territorial se prepara para conformar su cartera de proyectos, deberá responder a su Plan (Municipal o Departamental), el cual debe retomar directrices del Plan de Nacional de Desarrollo (Ley 152 de 1994 de Planificación). Es así, como los proyectos a ser financiados en los sectores que involucra la metodología, serían priorizados para cumplir las metas de dicha planificación.

Ahora, un mecanismo que se ha desarrollado en los últimos años en Colombia, son los Contratos-Paz. Es un modelo retomado de la experiencia ganada con los Contratos Plan (ver la experiencia de Francia más abajo en este capítulo, en tanto es una experiencia de transferencia de política pública que se importó de dicho país desde el 2013). Los Contratos Plan y Paz, son mecanismos de focalización regional y sectorial de la inversión pública y se resalta la importancia de la credibilidad de los compromisos y de la programación de las inversiones para su ejecución. Según el DNP en el documento Contratos-Plan: Experiencia en Colombia, se llevan a cabo escenarios de diálogo entre los niveles de gobierno, sobre desarrollo e inversión pública y promueve la colaboración y gobernanza, particularmente, en la priorización de acciones y la concurrencia de esfuerzos y fuentes de inversión entre la Nación y los territorios. Para la suscripción de los acuerdos, se elaboran documentos formales que firman los representantes de los gobiernos y que, por su figura gerencial, pueden comprometer recursos (por ejemplo, Gobernadores, Alcaldes, etc.). Lo anotado cumple los siguientes requisitos y pasos:

1. Se requiere la presentación ante el DNP de una solicitud conjunta de la respectiva gobernación y las alcaldías interesadas, donde se manifieste su interés en suscribir un Contrato Plan.
2. Se debe contar con un compromiso cierto de recursos por parte de las entidades territoriales y agentes privados interesados en la región y en participar en el Contrato Plan.
3. Es indispensable garantizar a través del Contrato Plan, la alineación de objetivos de desarrollo entre el nivel territorial y el nacional.
4. Aplicar un enfoque de cierre de brechas en materia económica y social como criterio rector en la priorización de inversiones en aquellos territorios que registren los mayores rezagos.

Se exige tomar en consideración las capacidades institucionales de las entidades territoriales interesadas en vincularse al instrumento, a fin de canalizar recursos para fortalecer esta temática. La nación igualmente aporta recursos a través de proyectos específicos programados o por incluir en la programación de la inversión pública.

Ahora, con el acuerdo de paz se retomó la experiencia ganada con los Contrato Plan iniciales para que una segunda etapa estuviera volcada a desarrollar el proceso de regionalización de la inversión para las zonas de mayor afectación por el conflicto armado. Los Contratos-Paz se distinguen de los Contratos-Plan, en tres condiciones fundamentales: se amplió el proceso de participación en la definición de los sectores y proyectos de inversión; se priorizaron proyectos en infraestructura social; y la concentración de los esfuerzos de inversión se dio en territorios

donde la violencia había afectado fuertemente la institucionalidad pública. Las entidades territoriales han encontrado en este tipo de Contratos, una oportunidad para el fortalecimiento institucional que les ha permitido mejorar sus índices de estructuración de proyectos, gestión de recursos y desarrollo de procesos de inversión más eficiente⁵.

- **Japón⁶: Se resalta el vínculo de la planificación nacional y subnacional, mediante normativa y con soporte técnico y financiero.**

El país cuenta con la Estrategia Nacional de Japón (NSS), la cual describe los principios para el desarrollo territorial integrado y el desarrollo de infraestructura. Rige sobre los planes a nivel nacional y regional en estas áreas.

La estrategia está vinculada a la Ley de Desarrollo de Infraestructura para la Revitalización de Grandes Regiones del 2007. La Ley promueve la coordinación en proyectos intersectoriales dentro de los planes regionales del NSS, y establece que los gobiernos subnacionales formulen su Plan de Desarrollo de Infraestructura para la Revitalización Regional, en línea con la Política Básica del Ministerio de Tierras, Infraestructura y Turismo. Una vez que esto se cumple, los proyectos subnacionales pueden obtener apoyo financiero y técnico del nivel central.

- **Nueva Zelanda⁷: Se destaca la planificación de largo plazo a nivel subnacional, basada en proyecciones con estadísticas de referencia regional.**

Todos los gobiernos subnacionales deben elaborar planes a largo plazo con intenciones de gasto e inversión para los siguientes diez años. Los planes garantizan que las decisiones de inversión de los gobiernos subnacionales estén integradas y vinculadas a los resultados deseados de cada comunidad.⁷

Los planes regionales y locales se elaboran incluyendo la visión de sus gobernantes, estableciendo metas para beneficiar la comunidad, partiendo de una línea base soportada en estadísticas. Por ejemplo, un plan para Auckland se formuló teniendo en cuenta la siguiente información:

- Se espera que el crecimiento de la población sea de un millón en 30 años y se planea construir 400 mil viviendas (la población actual es de aproximadamente 1.5 millones).
- Se espera que el 60 por ciento de un millón sea un aumento natural, mientras que se estima que el 40 por ciento será de entradas del extranjero.

Con esta información, el plan presenta un objetivo y es el dirigir recursos con una visión de desarrollo compacto con alta calidad, estableciendo máxima ocupación en el límite urbano y otro para el límite exterior, en un específico plazo de tiempo.

Se puede extraer una lección de esta práctica, y es la necesidad de establecer proyecciones y con ellas, establecer políticas que direccionen las estrategias de planificación y, por ende, de la inversión pública.

⁵ Basado en Revista Portafolio. Enero, 2018.

⁶ OCDE. Principios de la OCDE, Inversión Pública Efectiva en <http://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/principle-1.htm>

⁷ OCDE. Principios de la OCDE, Inversión Pública Efectiva en <http://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/principle-1.htm>

- **Costa Rica:** Se resalta la importancia de contar con las orientaciones de la **planificación que establecen criterios, para que los proyectos incluyan vínculos precisos con los objetivos de la planificación.**

El país cuenta con el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del Bicentenario 2019⁸ - 2022 y con Normas Técnicas que brindan lineamientos para gestionar la cartera de proyectos. Estos instrumentos establecen los conceptos, la institucionalidad, el sistema y los procesos de formulación, viabilidad y registro de los proyectos, respondiendo a criterios definidos a nivel de las instituciones sectoriales y sus órganos rectores. Se concluye que son los mecanismos para vincular el Sistema de Inversiones y la Planificación. La planificación de las inversiones en Costa Rica se realiza para un periodo de cuatro años y las metas inscritas en el Plan (se pueden ver en el Plan Vigente 2019-2022 pág. 319 en adelante), se valoran utilizando un semáforo de criterios de cumplimiento de lo planeado, riesgos de cumplimiento o retrasos críticos, o según porcentaje de cumplimiento.

Por su parte, las Normas Técnicas, que son el reglamento de operación del SNIP de este país, brindan los lineamientos para gestionar la cartera de proyectos a financiarse anualmente por el presupuesto (procesos, conceptos, seguimiento de metodologías, registro en sistemas, etc.). Específicamente a nivel de proyectos, se establecen algunos criterios como es el registro en el Banco de Proyectos de Inversión Pública para ser tenidos en cuenta en la conformación de carteras, y que se debe incluir en el estudio de sostenibilidad la mención a distintas leyes y normativas nacionales relacionadas con los derechos humanos, el principio de inclusión y el respeto por la diversidad.

Este tipo de ejercicios se pueden aplicar a nivel nacional, regional y municipal, estableciendo criterios que ayuden a establecer a priori, qué tipo de proyectos se requieren para cumplir con los objetivos establecidos en la planificación.

- **Francia⁹:** Se resalta la figura de **planificación, Contratos-Plan, aplicable a contextos nacionales y territoriales.**

Los Contrato—Plan, son acuerdos donde participan todos los niveles de gobierno: Esta figura ha estado en funcionamiento desde 1982 y es una herramienta importante en la política de desarrollo regional en términos de planificación, gobernanza y coordinación. Se caracterizan por su amplia cobertura temática y su naturaleza intersectorial, con un enfoque territorial que se aplica en diversos campos de la política, incluidos los temas de inversión, industriales, ambientales y rurales.

La codecisión y la cofinanciación de las intervenciones se consideran un importante mecanismo de coordinación, se basa en un análisis territorial conjunto y tienen sistemas integrados de seguimiento. Como anunciado en la experiencia colombiana respecto a los contratos-plan, tienen como objeto lograr la concertación de esfuerzos estatales para la planeación integral del desarrollo territorial, permitiendo a las entidades u organismos del nivel nacional y subnacional, acordar inversiones estratégicas que aporten al desarrollo regional y sectorial. Los pasos en concreto son:

1. Las regiones son las primeras llamadas a entablar conversaciones para llegar a una visión compartida.

⁸ <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-y-de-inversion-publica-del-bicentenario-2019-2022-de-costa-rica>

⁹ OCDE. Principios de la OCDE, Inversión Pública Efectiva en <http://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/principle-1.htm>

2. Luego se presenta el interés ante el organismo nacional coordinador de la planificación o quien haya sido delegado para coordinar los contrato-plan para vincular el interés regional y el nacional
 3. Se debe contar con estimativos en proyectos que se abarcarían en los contratos-plan.
 4. Se determinan las fuentes de financiación de las partes con montos, y ello queda en el contrato que se suscribe entre los representantes de las entidades financiadoras.
 5. Se trasladan los dineros, según se haya acordado en el contrato, para poder afinar el diseño de los proyectos e iniciar su ejecución.
- **Austria: Se destacan las estrategias territoriales de inversión pública con participación nacional y planificación plurianual.**

Las estrategias territoriales integradas de inversión pública, con un profundo conocimiento del entorno local, son instrumentos clave para fomentar la coordinación intersectorial y la planificación plurianual. Desde 1971, la Conferencia Austriaca de Ordenación del Territorio (ÖROK) ha servido como plataforma común de coordinación de la ordenación del territorio. Implica a todos los ministerios federales, estados o asociaciones de municipios y representantes sociales. Las decisiones se basan en el consenso. Se establecieron comités temáticos y grupos de trabajo, formados por altos funcionarios de las autoridades territoriales y los interlocutores sociales y económicos, a nivel administrativo para llevar a cabo las tareas y proyectos de ÖROK.

Por ejemplo, el Ministerio Federal de Ciencia, Investigación y Economía de Austria estableció un escenario de dialogo estatal, para que los gobiernos y agencias nacionales y regionales intercambien información. Este escenario crea la base para que coordinen sus políticas más estrechamente¹⁰.

El actual concepto de desarrollo integral de los territorios de Austria (“ÖROK 2011”) se publicó en 2011 y cubre un período de planificación de diez años.

- **Noruega¹¹: Se destaca la importancia de conformar carteras de proyectos para la interrelación entre el nivel nacional y el regional y viceversa.**

Se estudia este país en la conformación de su cartera de proyectos, con visión territorial, a través de un ejemplo puntual: El procedimiento para desarrollar el plan de Gobierno comienza cuando el gobierno central informa a la Administración de Caminos Públicos acerca de sus objetivos de política. Luego, las oficinas regionales de la Administración de Carreteras Públicas proporcionan una lista de proyectos en sus regiones que pueden ayudar a apoyar los objetivos de política definidos; es decir, que se cuenta con un portafolio disponible para gestionar la política pública. A la par, las oficinas regionales elaboran una propuesta para el próximo plan nacional de transporte y lo presentan al gobierno; en este caso, la planificación nacional tendrá en cuenta la cartera de proyectos desde el nivel regional.

Después de recibir y revisar los comentarios de las partes interesadas, el gobierno ensambla el plan y lo envía al parlamento para su ratificación, asegurado entonces una visión integradora con base en políticas y proyectos del nivel nacional al nivel regional y viceversa

A manera de conclusión de este capítulo, se puede anotar que varios de estos instrumentos pueden ser de interés de SUBDERE y los GORES y varios pueden aplicarse al contexto chileno, pues en términos comunes se diseñan desde los lineamientos de planificación emanados de los ministerios para el nivel territorial por parte de entidades rectoras de lineamientos de política y/o

¹⁰ Basado en OCDE. Effective Public Investment. Across Levels of Governments.

¹¹ Basado en Banco Mundial. PIM.

la responsable de las inversiones y finanzas públicas. Los instrumentos de política, la identificación de brechas, metas e indicadores cuentan con técnicas igualmente aplicables. Se encuentra posible revisar las experiencias anotadas respecto a la determinación de brechas, por ejemplo, consolidando estadísticas y de no existir, estableciéndolas con apoyo de un proyecto de preinversión, para así contrastar con brechas que se produzcan a nivel nacional (de existir).

¿Cómo aplican estas experiencias en el contexto del nivel subnacional de Chile?

Las experiencias anotadas son en general aplicables en el mediano plazo para fortalecer la planificación en igual plazo, pues algunos podrían requerir un cambio de fondo en la institucionalidad de Chile. En todo caso, el análisis tiene como foco, la aplicabilidad que pueda darse de parte de SUBDERE y los GORES.

Tabla 1. Experiencias en planificación para las inversiones

País	Experiencia/Guía/Lineamiento	Aplicación nivel subnacional Chile
Canadá	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos entre entidades nacionales, provinciales y locales para implementar políticas públicas y fortalecer la planificación. • Sistema de calificación para metas de resultados estratégicos, las cuales están a cargo de los Viceministros. • Los informes de planificación estratégica institucional forman parte del informe de presupuesto y de rendición de cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra práctico que los planes de prioridades por sectores y entidades (del nivel nacional, GORES, Municipios) se esquematicen en programas y subprogramas. Si cada sector y cada región (en este caso con la coordinación de los GORES con apoyo de SUBDERE) realiza este ejercicio, se podrán comparar y aquellos impactos y resultados comunes se cruzarían, si unos dependen de otros. En este sentido sería interesante que el programa del FNDR se estructurase y se hiciera un seguimiento ya no solo desde el punto de vista del gasto presupuestal, sino, además, en función de las metas e indicadores anuales. • Para ligar el programa de presupuesto regional -como está planteado anteriormente-, con las planificaciones sectoriales (ministeriales), se sugiere un trabajo de coordinación de mediano plazo entre SUBDERE (representando a las regiones que ya tendrían funcionando sus programas con metas, indicadores e informes) con los principales ministerios, para establecer compromisos. Otra alternativa es, a mediano plazo, sumar a esta estrategia de planeación regional a los SEREMIS de los principales ministerios, para trabajar el enfoque territorial, y conllevar a acuerdos con la financiación requerida.
Perú	Mediciones de brechas y una Planificación Multianual de Inversiones a tres años, que se vincula con esa medición de brechas.	<ul style="list-style-type: none"> • Se considera pertinente diseñar indicadores de medición de metas de cierre de brechas de infraestructura y de servicios, para orientar las inversiones. Para establecer y orientar un Plan de Inversiones Regional, se sugiere que, como parte de sus metas, el cierre de brechas de inversión sea uno de los criterios orientadores. • Para ello y como parte del ejercicio de planificación, se hace necesario poder establecer en primer término un diagnóstico de las brechas existentes, para lo cual se sugiere que los GORES lleven adelante la ejecución de Estudios Básicos ad hoc por región (en el marco del SNI) que permitan establecer estas brechas regionales y los indicadores

País	Experiencia/Guía/Lineamiento	Aplicación nivel subnacional Chile
		<p>para medir el cierre de las mismas. Para ello la SUBDERE podría administrar un fondo especial para financiar dichos estudios, que debería estar registrados Banco Integrado de Proyectos (BIP). Lo importante será mantener actualizada la información de dichas brechas y sus líneas de base, ya sea con estudios de preinversión que se puedan adelantar ya sea directamente adelantados por los GORES o en alianza con Universidades Regionales. En todo caso, se deberá tener en cuenta reportes de medición periódicas sobre el cierre de brechas descritas en evaluaciones ex post de proyectos y en documentos analíticos de cumplimiento de la planificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otra alternativa es que esta tarea de establecimiento de líneas base de brechas sea llevado a cabo por parte de SUBDERE en un estudio que sea general para todas y cada una de las regiones.
Colombia	<p>Se destaca la planificación con participación sectorial y ciudadana (aplica igual para el nivel subnacional), y los Contratos Plan y Paz, como mecanismo para establecer acuerdos entre niveles de Gobierno Territoriales de Planeación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chile no cuenta con un sistema de planificación nacional (por ejemplo, estableciendo documentos de visión de largo plazo o Plan Nacional de Desarrollo), ya que esta función la desarrollan los ministerios y las regiones. • Para promover una mayor integración de la planificación regional y sectorial se estima una figura en el mediano plazo para establecer lineamientos sectoriales para las regiones con un Mandato Político (por ejemplo, un Comité o consejo de Ministros con una Secretaría Técnica que podría ser ejercida por la SUBDERE en representación de las regiones o convocando a los GORES, o una Comisión como la Interministerial de Ciudad, Vivienda y Territorio) donde se revisen y acuerden brechas, metas, indicadores y estrategias para cumplirlos en el mediano y largo plazo. De resultar esto, para la coordinación con las regiones, una vez que exista dicha planificación, habría que definir la instancia que adelantaría estas coordinaciones, en especial entre los Gobernadores elegidos, y los Delegados Presidenciales en cada región. En este caso SUBDERE debería jugar un rol central de articulación entre la planificación sectorial y la de los GORES. • En el Largo plazo esta institución de planificación (ministerios/regiones) podría ser una única que sea la responsable de emitir las directrices y revisar que la planificación se realice bajo unos mismos lineamientos y sobre todo, que se pueda evidenciar una coordinación entre los instrumentos de planificación entre los niveles de gobierno. Dicha institución debe ser supra ministerial. En efecto lo que se pretende en el Largo Plazo es contar con una planificación articulada con el cierre de brechas y entre los tres niveles de gobierno. • Estas figuras de trabajo conjunto bajo una coordinación deben, además de adelantar la planificación, realizar seguimiento y evaluación a la gestión y los resultados previstos.

País	Experiencia/Guía/Lineamiento	Aplicación nivel subnacional Chile
		<ul style="list-style-type: none"> • Los Contratos Plan (los contrato-paz son similares, pero amplían la gestión en territorios con conflicto armado) son mecanismos de fortalecimiento de la gestión de la planificación y la gestión de las inversiones. Los Gobiernos subnacionales al coordinarse con entidades del nivel nacional y las organizaciones sociales, se fortalecen institucionalmente y cuentan con apoyo para la estructuración de proyectos, la gestión de recursos y el desarrollo de procesos de inversión más eficiente. Para mayor detalle, se invita a referirse a la experiencia de Francia anotada en este capítulo.
Japón	Vínculo de la planificación nacional y subnacional, mediante normativa y con soporte técnico y financiero	Con el concurso de los Ministerios que brindan subvenciones y una estrategia de planificación sectorial con enfoque territorial por construir, podrían establecerse mecanismos para incluir lineamientos de apoyo directo a aquellas regiones y municipios que incluyan en sus planificaciones lineamientos de la estrategia sectorial de visión nacional, a la par de recibir apoyo técnico de los Ministerios.
Nueva Zelanda	Se destaca la planificación de largo plazo a nivel subnacional, basada en proyecciones con estadísticas de referencia regional.	<ul style="list-style-type: none"> • Se propone la planificación subnacional a largo plazo, con ejercicios que conlleven una visión de desarrollo integral, vinculando las comunidades. • El ejercicio puede ser planteado desde la identificación de necesidades hacia los resultados esperados.
Costa Rica	Plan de Desarrollo y de Inversiones, además de Normas Técnicas que establecen los procesos de formulación, viabilidad y registro de los proyectos, respondiendo a criterios definidos a nivel de las instituciones sectoriales.	Los GORES podrían elaborar instructivos u otro documento similar en el cual establezcan, para la priorización de proyectos, con criterios tales como: Aporte al medio ambiente (presenta esquemas de reciclaje, conservación, rehabilitación, etc.); vinculación de mano de obra local; aporte a la eliminación de brechas en acceso a agua potable; explotación sostenible de recursos locales.
Francia	Contratos—Plan, como una herramienta importante en la política de desarrollo regional, con amplia cobertura temática, naturaleza intersectorial, y con un enfoque territorial. Son intervenciones como mecanismo de coordinación, se basan en un análisis territorial conjunto y tienen sistemas de seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Los Contrato-Plan son un mecanismo de integración del nivel nacional con el nivel subnacional que podría ser aplicado para una intervención integral del territorio, asimilable al Plan Impulso Araucanía. • Es relevante que entre los participantes (por ejemplo, Ministerios-GORES y Municipios), acuerden una visión conjunta sobre una solución donde los intereses se compartan al igual que los recursos. Incluirían acciones realistas con recursos y tiempos requeridos, antes de vincular –si así se estima– a las organizaciones sociales, las cuales igualmente podrán aportar sobre los acuerdos gubernamentales previamente suscritos. • Es importante la participación de las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI) que dependen del Ministerio de Hacienda, con el fin de enfocar el apoyo territorial de la DIPRES, en tanto los Contratos Plan superan normativas nacionales sobre traslados de recursos y su administración, tiempos de ejecución, entre otros.

País	Experiencia/Guía/Lineamiento	Aplicación nivel subnacional Chile
Austria	Estrategias territoriales para la inversión pública, con participación nacional, regional y de organizaciones sociales, con planificación plurianual.	<ul style="list-style-type: none"> • Los GORES y Municipios podrían adelantar una planificación plurianual como referente, con apoyo de SUBDERE, aunque los presupuestos de preparen y aprueben anualmente. Una propuesta de instrumento plurianual más específico se aborda en el siguiente entregable sobre la propuesta de Estrategia. • Dado que desarrollar proyectos debe implicar una amplia participación de entidades de gobierno, organizaciones sociales y según el tipo de proyectos, del sector privado, se pueden presentar dificultades logísticas de trabajo. Por lo anterior se sugiere establecer comités temáticos y grupos de trabajo, para facilitar la coordinación interinstitucional que se requiera.
Noruega	Planeación con interrelación entre el nivel nacional y el regional y viceversa	El procedimiento para desarrollar el plan de Gobierno, se da una iteración entre los niveles de Gobierno nacional y regional, en una conversación fluida de intereses. El plan es presentado al parlamento para su ratificación.

IV. Fortalecimiento de los lineamientos para la gestión de la cartera de proyectos

Es importante cambiar el foco de cómo se hace la inversión pública y cómo los municipios levantan sus carteras para postular a fondos. Tradicionalmente los municipios han postulado proyectos en base a la demanda y no en función de la oferta. Se debe evitar que las municipalidades vean el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) como un concurso donde el indicador de éxito sea la cantidad de proyectos priorizados por el Gobierno Regional, en desmedro de la calidad de éstos.

Una forma de poder orientar esta tendencia que se viene dando hace años, es que desde la lógica de la planificación cada institución, en particular los Gobiernos Regionales, sea capaz de definir cuáles son sus lineamientos o criterios y cuáles son las iniciativas que están dispuestos a financiar y que tienen mayor prioridad. Esto generaría no sólo ordenamiento, sino también, desde el punto de vista del recurso humano, quitaría presión a equipos técnicos de municipios que se traduce en la cantidad de proyectos que debe postularse al FNDR y otras fuentes, ya que se formularían y evaluarían y recurrirían a recursos, los proyectos realmente necesarios respecto al impacto esperado. Se propone contar con criterios de priorización sectoriales y regionales para que los GORES y municipios se concentren en formular proyectos que cumplan con la calidad requerida, y se prioricen para gestionar la cartera.

- **BM:** Se destaca la importancia del análisis multicriterio como mecanismo de calificación y priorización y el Marco de Priorización de Infraestructura como herramienta de apoyo a la toma de decisiones con criterios múltiples.

De acuerdo con Rajaram A. y otros (2014),¹² se cuenta con tres técnicas principales de evaluación de proyectos: (a) análisis multicriterio, (b) análisis de costo-efectividad y (c) análisis de costo-beneficio. Nos concentraremos en el análisis multicriterio, en tanto es una metodología que permite contar con elementos técnicos para priorizar proyectos.

¹² Banco Mundial. Anand Rajaram, Tuan Minh Le, Kai Kaiser, Jay-Hyung Kim, and Jonas Frank, Editors. El Poder de la Gestión de la Inversión Pública (*The Power of Public Investment Management*).

En secuencia del capítulo anterior donde se enunció la importancia de la planificación con una visión basada en la identificación de brechas de servicios e infraestructura, idealmente de largo plazo y con una visión integral de sectores y con enfoque regional, en éste capítulo se plantea cómo se lleva a la práctica dicha planificación hacia el presupuesto, mediante los programas y proyectos de inversión pública. Lo que se considera con la técnica del análisis multicriterio, es la posibilidad de calificar y ponderar las calificaciones según los proyectos atiendan en mayor o menor medida, aspectos sociales, ambientales, técnicos, entre otros, más allá de la evaluación socioeconómica ex ante. Esto, porque la mirada hacia el presupuesto se debe dar bajo la premisa de la priorización.

El BM concibe como uno de los principales pilares de la gestión de la inversión pública, la existencia de pautas básicas de procedimiento, criterios de decisión de alto nivel, roles y responsabilidades, y designación de herramientas analíticas. A menudo esto se encuentra establecido en regulaciones gubernamentales aprobadas por la autoridad legislativa, pero pueden ser posibles o necesarios algunos ajustes, dependiendo de las circunstancias del país. Es necesario que los sectores expresen sus lineamientos y criterios para que todas las entidades se enfoquen en proyectos que los atiendan.

Además, el BM propone realizar una preevaluación o prefactibilidad de los proyectos, para estar seguros de continuar hacia la factibilidad, pero como indicado antes, el primer paso es establecer políticas, con atributos o impactos, es decir, que los proyectos son formulados luego de contar con la planificación, y se pasaría al diseño preliminar. La evaluación previa brinda la oportunidad de abordar eslabones débiles antes de que se avancen demasiado en el proceso de preparación o se hayan generado compromisos políticos. Dicha evaluación previa generalmente comienza con la elaboración de una nota conceptual del proyecto (o equivalente) –lo que en Chile y otros países denominan el perfil del proyecto- que forma la base de la decisión de evaluación previa. Este proceso alienta a los promotores del proyecto a dar sustancia a su propuesta y verificar que cumple con los criterios mínimos antes de comprometer recursos para la preparación.

Ilustración 3. Proceso integral de evaluación previa

Pasos del proceso integral de la evaluación previa

- a. **Comprobación de la justificación del proyecto:** La lógica detrás de las relaciones causa-efecto argumentadas debe ser sólida. Esto aplica para cualquier proyecto.
- b. **Verificación de la relevancia estratégica:** Las buenas ideas de proyectos pueden no ser necesariamente consistentes con las prioridades estratégicas del gobierno o del sector, y no vale la pena llevar proyectos estratégicamente irrelevantes más allá de la etapa conceptual.
- c. **Evaluar en orden de magnitud de costos y beneficios:** En la evaluación previa no se incluye un análisis costo-beneficio, que generalmente forma parte de una evaluación ex ante, pero es posible hacer estimaciones aproximadas de los costos y compararlos con los posibles beneficios y la demanda. El objetivo es identificar y detener valores atípicos obvios donde la experiencia muestra que la rentabilidad social es extremadamente improbable. Tanto para este punto, como en los siguientes, estos pasos componen la lógica que debe tener una buena evaluación de los proyectos. La relevancia de esto es que se deberá avanzar con los proyectos que tienen una buena evaluación previa.
- d. **Asegurar que se considere una gama completa de alternativas:** La evaluación previa brinda la oportunidad de verificar que se ha considerado una gama suficientemente amplia de alternativas (incluidas aquellas que no

involucran gastos de capital u optimizaciones) y que las más prometedoras se llevarán adelante a la evaluación.

- e. **Aminorar conceptos de proyectos inasequibles y gestionar la cartera de proyectos:** La evaluación previa permite controlar el flujo de proyectos en preparación y hacer fila para el espacio fiscal disponible. Esto se refiere a priorizar los proyectos con viabilidad y que aportan con metas, a cumplir orientaciones de lineamientos de planificación.
- f. **Comprobar problemas de sostenibilidad:** La evaluación previa brinda la oportunidad de considerar las capacidades de las entidades implementadoras y operativas y examinar la idoneidad de la financiación para la operación y el mantenimiento futuros.
- g. **Identificación de riesgos y limitaciones potenciales:** La evaluación previa no requiere un análisis de riesgos a gran escala; sin embargo, la identificación temprana de riesgos potenciales permite una evaluación y planificación adecuadas para la gestión de riesgos durante la siguiente etapa. Las restricciones insuperables, como las restricciones ambientales u obligaciones internacionales, deben identificarse antes de que los recursos se dediquen a la evaluación.
- h. **Mercado potencial para la adopción de asociaciones público-privadas:** La evaluación previa puede identificar proyectos con características que los conduzcan a desarrollarse en el esquema de asociaciones público-privadas (APP), y se pueden planificar evaluaciones adicionales para etapa de evaluación.
- i. **Planificación de valoración sobre la continuidad:** La evaluación previa es generalmente una forma de evaluación más ligera y técnicamente menos exigente que un estudio de prefactibilidad, por lo que habrá que valorar si se continúa a un estudio más profundo y de factibilidad.

El BM igualmente promueve esquemas de priorización, mediante el Marco de priorización de infraestructura¹³(*Infrastructure Prioritization Framework*, IPF por sus siglas en inglés). Es una herramienta de apoyo a la toma de decisiones con criterios múltiples, que considera los resultados del proyecto en las siguientes dimensiones: social, ambiental y financiero-económica.

Cuando se proponen grandes conjuntos de proyectos, los recursos para la implementación son limitados, y los datos básicos de evaluación del proyecto (sin análisis costo-beneficio social completo) están disponibles, el IPF puede usarse para seleccionar proyectos.

El IPF es un enfoque cuantitativo de priorización multicriterio y se diferencia de otras herramientas de decisión de criterios múltiples de cuatro maneras:

- Incorpora sistemáticamente objetivos políticos, consideraciones de sostenibilidad social y ambiental y objetivos de desarrollo a largo plazo junto con factores financieros tradicionales.
- Se basa en el pragmatismo, es decir, en la vinculación de la práctica y la teoría, para formar lo que se denomina práctica inteligente.
- Los resultados se muestran gráficamente en una interfaz gráfica intuitiva mediante la cual los responsables de la toma de decisiones pueden comparar escenarios de inversión alternativos.

¹³ BM. Darwin Marcelo, Cleddan Mandri-Perrott, Schuyler House, Jordan Z. Schwartz. Un enfoque alternativo para la selección de proyectos: el marco de priorización de infraestructura

- Facilita la deliberación activa de los criterios de decisión clave y las prioridades para mejorar la evaluación de proyectos de cara al futuro.

El BM realizó un piloto de la contratación del IPF en Vietnam. Las lecciones son:

- Se requieren importantes pasos analíticos para garantizar datos suficientemente comparables. Uno de los desafíos del piloto fue que algunos datos, incluso dentro de los estudios de viabilidad, estaban determinados de manera poco clara (por ejemplo, la Tasa Interna de Retorno) o tenían una comparabilidad limitada entre los proyectos. Los estudios de viabilidad deben seguir reglas, pautas y estándares claros para garantizar la calidad y la comparabilidad de los datos.
- Se debe prestar especial atención a las métricas utilizadas para medir variables si se utiliza métodos como el análisis de componentes principales (PCA) para determinar la combinación lineal de criterios que captura la mayor parte de la variación de los datos subyacentes, para asignar pesos.
- Es posible que se requieran filtros previos o variables adicionales cuando existan sesgos inherentes en el conjunto de proyectos propuestos. Por ejemplo, en Vietnam, se observó que los proyectos en las regiones más pobres tendían a puntuar más bajo en algunas variables de entrada en el Índice financiero-económico. Esta observación justificó el uso de un filtro inicial para reflejar un objetivo para las áreas objetivo con mayores tasas de pobreza.
- Para mejorar la solidez de los resultados y fomentar la aplicación simultánea con otras herramientas analíticas de apoyo (incluido el análisis de resultados y la evaluación de expertos), los usuarios deben tener la capacidad suficiente para comprender la mecánica y las implicaciones de las decisiones clave con respecto a su uso.
- Los gobiernos deben ser conscientes de los posibles conflictos de secuencia relacionados con la sincronización de los procesos de selección de proyectos en diferentes ministerios y entidades vinculadas. Una estrategia para mitigar esto es que el gobierno central supervise y brinde orientación para sistematizar la selección de proyectos y coordinar las actividades de priorización sectorial.
- Las oficinas de planificación y los responsables de la toma de decisiones deben estar familiarizados con el enfoque de criterios múltiples para generar credibilidad en la propia herramienta de apoyo a las decisiones, lo que requiere consultas y una explicación clara de las aportaciones técnicas y la estructura del modelo. Se hace referencia a dependencias de planificación de entidades públicas en Vietnam para cualquier nivel de gobierno que tenga la función de priorizar proyectos de infraestructura para la conformación de carteras.
- **Corea¹⁴**: En Corea se encuentran acciones para mejorar la gestión de la inversión pública:
 - a) **Revisión independiente**: Los estudios de preinversión que se encuentran por encima de cierto umbral (US\$50 millones) son revisados por una instancia técnica independiente y en el caso de Corea, es realizada por el Centro de Análisis de la Inversión Pública (PIMAC) cuyo dictamen determina si el proyecto continúa (o no) a la etapa de factibilidad y diseño final. Analizan en particular las alternativas.
 - b) **Criterios de selección de proyectos**: Lo recomendable es establecer procedimientos claros de selección de los proyectos que incorporen los resultados de los estudios de preinversión y, de ser necesario, los complementen con criterios adicionales, como variables de interés nacional como puede ser la equidad regional y ciertas políticas.

Concretamente, Corea aplica un proceso de selección de proyectos (llamado *Analytic Hierarchy Process* (AHP), que traduce Proceso de jerarquía analítica). La aplicación de esta técnica resulta en la construcción de un índice que permite como resultado final, la priorización de los proyectos, luego de haber sido calificados como viables. Este índice se construye con base en los siguientes criterios:

- Análisis económico (con una ponderación entre 40-50%) donde se aplican las técnicas tradicionales de evaluación socio económicas (costo-beneficio).
- Análisis de política (25-25%) donde se analizan, entre otras cosas, la congruencia con la planificación.
- Análisis de desarrollo regional (25-30%) donde utilizan un índice que compara la disparidad de desarrollo económico entre las regiones.

El AHP mejora la objetividad en la toma de decisiones sobre la selección de proyectos, al transparentar y jerarquizar los procesos de toma de decisiones conforme a los resultados de la evaluación y de los objetivos de desarrollo que se propone el país.

¿Cómo aplican estas experiencias en el contexto del nivel subnacional de Chile?

Tabla 2. Experiencias en gestión de cartera para proyectos

País/Organismo multilateral	Experiencia/Guía/Lineamiento	Aplicación nivel subnacional Chile
Banco Mundial	Se destaca la importancia del multicriterio como mecanismo de calificación y priorización y el Marco de Priorización de Infraestructura como herramienta de apoyo a la toma de decisiones con criterios múltiples.	<ul style="list-style-type: none"> • Se sugiere que la SUBDERE (con apoyo de los Ministerios y los GORES) diseñe un documento o matriz multicriterio para priorizar los proyectos regionales que se postulan al Presupuesto Regional. Para ello se debe complementar la formulación de proyectos municipales con criterios a ser calificados por el evaluador, los cuales deberán incluir entre otros, el cierre de brechas sociales (por ejemplo, la brecha de pobreza multidimensional e inclusión de población vulnerable, entre otros) y de infraestructura. Se sugiere definir un evaluador externo en el GORE. Los que califican deben además plasmar la justificación de su calificación. Esta propuesta aplica en proyectos que son formulados, ya sea con metodologías del SNI u otros formatos exigidos por fuentes de financiación. • Para la conformación de la cartera presupuestal de presupuesto regional, adicional al establecimiento de los criterios mencionados, se puede establecer una tipología de proyectos que oriente la asignación de recursos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectos de arrastre. 2. Proyectos nuevos priorizados (mediante multicriterio), que ya tengan Recomendación Satisfactoria (RS). 3. Proyectos nuevos priorizados en carpeta en el SNIP, pero aun sin RS, a la espera de reemplazar proyectos del ítem 2) que durante el ejercicio presupuestario se desestime su continuidad. • Idealmente los proyectos deberían encontrarse previamente registrados en el BIP con su respectiva viabilidad, es decir, una vez hayan surtido el proceso de

País/Organismo multilateral	Experiencia/Guía/Lineamiento	Aplicación nivel subnacional Chile
		<p>formulación y evaluación ex ante y cuenten con todo lo requerido para ser parte del presupuesto, como es el RS. Si no se registran en el BIP, en todo caso se deberá establecer un mecanismo en un sistema que permita sistematizar las calificaciones y listar los proyectos según su calificación. Lo más oportuno sería que esta sistematización estuviese en vínculo con el módulo de programación presupuestal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ahora, como efectivamente nuevos proyectos pueden formularse y evaluarse durante el año en curso, éstos deberán estar registrados en el BIP e igualmente ser calificados con los criterios propuestos, antes de ingresar al presupuesto, pues en tanto contemplen la calificación que determine que son proyectos que en general cumplen con los criterios, se tendrá el soporte claro para su financiación. En otras palabras, antes de que un proyecto sea incluido en el presupuesto regional, se debe contar con un filtro basado en criterios. • Dichos criterios se han de trabajar en conjunto entre SUBDERE, el MDSF, Ministerios y los GORES (o con SUBDERE en su representación según se acuerde). Para los proyectos financiados por el presupuesto regional, éstos deberán presentar un documento anexo, indicando el orden de los proyectos para su priorización. • SUBDERE podría realizar una adaptación al contexto chileno del Marco de Priorización de Infraestructura (IPF), el cual se apoya en dos índices, social-ambiental y financiero-económico, los cuales son colocados en un plano cartesiano para contar con información comparable de los proyectos. El IPF como herramienta de planificación puede usarse para seleccionar proyectos. Por ahora se conocen dos países piloto: Vietnam y Panamá.
Corea	Además de la revisión independiente en una instancia técnica independiente, se destaca la inclusión de la metodología multicriterio y la jerarquía analítica para la conformación de carteras de proyectos.	Se resalta la técnica multicriterio para la conformación de la cartera de proyectos, mecanismo mediante el cual, listan los proyectos según orden de priorización, y se incluirán en el presupuesto hasta que llegue a su máxima disponibilidad.

V. Evaluación ex post como proceso de retroalimentación y aprendizaje

Según lo expuesto por SUBDERE, se requiere mayor claridad acerca de lo que implica tener de base para realizar la evaluación ex post y que ésta sirva en la retroalimentación. Además ahora

se adelantan evaluaciones con foco en lo cuantitativo y se requiere ampliar a lo cualitativo. En todo caso, se estima que las evaluaciones son indispensables de manera vinculante para futuros proyectos y en general, para la toma de decisiones de inversión.

Varios países dan orientaciones clave para conocer lo que se requiere de base para realizar la evaluación ex post (primera parte de lo comentado por SUBDERE), sin embargo, luego de una amplia revisión de literatura, poco se encontró respecto a la retroalimentación de nuevas iniciativas de inversión. Es decir, lo que normalmente se enuncia, es la importancia de aplicar el aprendizaje en la formulación de nuevas iniciativas, pero la verificación no se realiza, o no se publica.

Hay que tener en cuenta que Chile ha avanzado de manera sustancial en metodologías de evaluación ex post, así que mejorar lo propiamente teórico puede no ser consecuente.

- **Reino Unido¹⁵: Se resaltan los pasos y su descripción, para adelantar evaluaciones ex post.**

La metodología que en adelante se muestra, según lo que aplica Reino Unido, resuelve la primera parte de lo requerido por SUBDERE, respecto a conocer lo que implica tener de base para realizar la evaluación ex post y como ir más allá de lo mero presupuestal, para ahondar en lo cualitativo.

Registra planes detallados con lo necesario para cumplir con los beneficios esperados, la gestión de riesgos y la evaluación ex post. Así es posible medir lo que ya está planeado. De la metodología del Reino Unido, se retoman los siguientes pasos para la evaluación ex post:

- *Paso 1.* Establecer qué se evalúa y cómo. Primero se debe establecer el alcance de la evaluación, y luego los indicadores de desempeño deben definirse y cuantificarse de la manera más precisa posible para su uso en el paso 3. Los indicadores deben establecerse en la evaluación ex ante, y reconfirmarse en la evaluación ex post. Se debe establecer la disponibilidad de datos sobre los indicadores identificados.
- *Paso 2.* Decidir la situación contrafactual contra la cual se comparará el proyecto completado, porque la situación al momento de la evaluación puede ser significativamente diferente de lo que se asumió en la planificación del proyecto. Por lo tanto, se requiere de un escenario que represente las condiciones para que sirva de comparador. Si por alguna razón el proyecto se implementó de manera diferente a la planificada, se debe construir un escenario de comparación artificial donde la gestión se comporte como se planificó.
- *Paso 3.* Comparar los resultados estimados con los resultados logrados. Las metodologías (no se menciona en la literatura revisada si son metodologías de evaluación de impacto con métodos experimentales, cuasiexperimentales y demás) de viabilidad y evaluación son similares, pero con la diferencia de que la primera se basa en pronósticos y la segunda se basa en datos reales. En todo caso deben apuntar a identificar los beneficios directos o indirectos o las desventajas de un proyecto. Una evaluación debe incluir una evaluación, preferiblemente cuantificada, de lo sucedido; una comparación de esta información con los resultados específicos del proyecto; y una evaluación comparativa de los resultados alternativos que podrían haber sucedido si las condiciones de fondo y la implementación hubieran sido las planificadas y la situación prevista, si el proyecto no hubiera sucedido, es decir, una comparación con los contrafácticos definidos en el paso 2. El último

¹⁵ Basado en Banco Mundial. PIM

elemento no será necesario si todo se materializa según lo planeado, pero este es rara vez es el caso.

- *Paso 4.* Presente los hallazgos y recomendaciones. Los hallazgos deben cubrir (a) por qué los resultados del proyecto difieren de los del estudio de factibilidad (si es que lo hacen); (b) la efectividad del proyecto y las razones para lograr sus objetivos específicos y más amplios (si así sucedió) (de nuevo es de aclarar que como tal, la literatura no indica si es evaluación de impacto); (c) una estimación de la rentabilidad del proyecto; y (d) las implicaciones de los hallazgos para la identificación, diseño e implementación de proyectos futuros y las recomendaciones resultantes. De las evaluaciones ex post se esperan recomendaciones, independiente del tipo de proyectos, para cumplir con los objetivos centrales de adelantar este tipo de revisiones. Incluso en proyectos que pueden denominarse como menores, dado que no contemplen un amplio presupuesto o se tome varios años en su ejecución y operación, resultan recomendaciones (por ejemplo, problemas mal identificados conllevan a distorsiones en el establecimiento de objetivos del proyecto e incluso, a una mala presupuestación, conllevando ajustes relevantes que conllevan desgastes). Si no se dejan claros los aprendizajes (buenos y malos), no se encuentra sentido en realizar evaluaciones ex post.
- *Paso 5.* Difundir los hallazgos y recomendaciones. Es importante asegurar que los hallazgos y recomendaciones se incorporen a la toma de decisiones de futuros proyectos; de ahí la importancia de obtener la aprobación de las evaluaciones de la alta dirección dentro del patrocinador del proyecto y de cualquier ministerio u organismo al que esté subordinado. Los patrocinadores del proyecto generalmente deben publicitar los hallazgos y las recomendaciones de la evaluación en sus sitios web y en otros medios una vez que hayan sido aprobados con resúmenes y síntesis de evaluación. Los hallazgos y recomendaciones son parte de las evaluaciones ex post, y deben ser un punto relevante a exponer por parte de quien adelante dichas evaluaciones, independiente si es en una entidad nacional o subnacional.
- **Irlanda¹⁶: Se destacan los objetivos de las evaluaciones ex post, y la importancia de la publicación y aplicación de los aprendizajes.**

El objetivo de una revisión del proyecto (cabe aclarar que, en la literatura revisada del portal del Gobierno de Irlanda, OCDE y BM, no se anota el número de proyectos y el tipo de proyectos a los que se les adelantan las revisiones de proyectos) es determinar si:

- La base sobre la cual se llevó a cabo un proyecto resultó correcta;
- Los beneficios y resultados esperados se materializaron;
- Los resultados planificados fueron las respuestas apropiadas a las necesidades públicas reales;
- La evaluación y la gestión los procedimientos adoptados fueron satisfactorios;
- Se pueden presentar conclusiones que sean aplicables a otros proyectos, o a las políticas asociadas. Cabe anotar que no se especifica en la literatura revisada si las evaluaciones son efectivamente empleadas en la formulación de nuevos proyectos, o si se publican.

¹⁶ Basado en (<http://publicspendingcode.per.gov.ie/c-03-periodic-evaluationpost-project-review/>).

Es requerido comunicar las lecciones aprendidas, pues se espera de cualquier lección importante que ofrezca recomendaciones para futuras mejoras en las prácticas de las entidades y en futuras aplicaciones.

Para las evaluaciones intermedias (revisión de las intervenciones con la finalidad de estas contribuir a mejorar la ejecución y gestión de los programas para el resto del período de aplicación) que adelanta Irlanda¹⁷, han creado sus propios equipos especializados. La transformación de la evaluación en un servicio especializado ha contribuido a que se realice con mayor profesionalidad y especialización. Las evaluaciones intermedias deben constar de las siguientes fases: un análisis crítico de todos los datos obtenidos, en especial los datos de seguimiento; una evaluación del grado de realización de los objetivos establecidos; una explicación de cualquier desfase que se haya producido entre los resultados reales y previstos de la intervención; por último, una evaluación de las razones que justifican la intervención y de la pertinencia de sus objetivos.

Aunque los equipos de evaluación nombrados para los distintos programas suelen tener carácter multidisciplinario e incluir tanto empresas de asesoría como centros académicos de investigación, están especializados principalmente en los campos de la economía.

Las evaluaciones contienen información actualizada y analizan los programas en función de sus fines y objetivos; algunas evaluaciones han aplicado criterios de calidad propios para valorar las ventajas y deficiencias. En el informe de evaluación se revisa si:

- Se atendió adecuadamente las necesidades de información;
- La justificación del programa y sus objetivos se analizaron en su totalidad;
- Se elaboró un marco metodológico específico para evaluar la eficacia de las medidas;
- Se recopiló una cantidad adecuada de datos fiables (aunque persisten determinadas carencias y deficiencias);
- Se facilitaron resultados verosímiles que tuvieron consecuencias prácticas respecto de la estructura del programa;
- Se presentaron conclusiones objetivas suficientemente detalladas para poder hacer un uso operativo de ellas;
- Se presentó a los destinatarios en un formato accesible y con una redacción clara.

¿Cómo aplican estas experiencias en el contexto del nivel subnacional de Chile?

Tabla 3. Evaluación ex post como retroalimentación

País/Organismo multilateral	Experiencia/Guía /Lineamiento	Aplicación nivel subnacional Chile
Reino Unido	Pasos y su descripción, para adelantar evaluaciones ex post.	<ul style="list-style-type: none"> • Se aclara que estos aportes son solo para dar a conocer aspectos relevantes sobre las bases de la evaluación ex post, a solicitud de SUBDERE. De considerarse, se pueden revisar con el MDSF para fortalecer aspectos relacionados, dada su competencia sobre este tipo de evaluaciones: • Se parte de planificar la evaluación ex post, es decir, establecer la información que se requerirá en esa etapa, desde la formulación de los programas y proyectos. Esto, según tipos y montos de proyectos previamente definidos. Esto implica concordar con MDSF los requerimientos que

¹⁷ Comisión Europea. La Evaluación Como Instrumento de Desarrollo de una Cultura de Gestión: Hacia Mejores Prácticas.

País/Organismo multilateral	Experiencia/Guía /Lineamiento	Aplicación nivel subnacional Chile
		<p>deben cumplir los proyectos en las etapas preinversionales, los cuales deberán requerir estudios de líneas bases que permitan hacer una evaluación ex post. Dependiendo del tipo de proyectos (ya sea por monto o tipología) estas líneas de base requerirán de mayor o menor profundidad (esto debe ser considerado ya que estos estudios deben ser financiados por los formuladores como parte de los estudios preinversionales a requerir por parte del MDSF)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se pueden revisar los pasos de la metodología del Reino Unido, para incorporar elementos que puedan faltar. Analizar especialmente: Si desde la planificación de los proyectos se requieren indicadores de desempeño, con la revisión de la fuente de información para su posterior medición. Igualmente, establecer líneas base para comparar con la posterior ejecución.
Irlanda	Objetivos de las evaluaciones ex post, y la importancia de la publicación y aplicación de los aprendizajes.	<p>De esta experiencia se rescata, para el contexto chileno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La identificación de conclusiones aplicables a futuros proyectos. Luego de revisar algunas fichas publicadas, se denota que en la fase II¹⁸ de las evaluaciones, donde se profundiza con visitas de campos y entrevistas, entre otros aspectos, se encuentran recomendaciones, pero al menos en las fichas revisadas, las recomendaciones van hacia el mismo proyecto o entidad, y la invitación es a incluir recomendaciones orientadas a proyectos nuevos, precisando que tipo de proyectos serían. Esto es importante porque regularmente se espera que los proyectos en formulación revisen evaluaciones ex post, mientras esta experiencia indica que las mismas evaluaciones ex post deben dejar claro que enseñanzas se puede aplicar a futuros proyectos, resaltando la palabra <i>aplicables</i>. Esto indica que se deberá especificar el tipo de proyectos que se podrían retroalimentar con las recomendaciones de dicha evaluación. • Por lo anotado, se podrían fortalecer los informes de evaluación ex post de corto plazo Fase II del MDSF, de donde se extraigan conclusiones más generales, a partir de los casos específicos, que pueda ser traspasable a las tipologías de proyectos estudiados. En este sentido, sería recomendable que estos estudios se llevaran a cabo anualmente sobre las mismas tipologías de proyectos, para varias regiones. SUBDERE podría acordar con MDS algún criterio o mecanismo para tal fin. • También sería recomendable una mayor difusión de estos informes, ya sea en su formato actual o en uno que incluya lecciones aprendidas por tipologías de proyectos, además de la difusión que se realiza en algunos seminarios en las mismas regiones a los que pertenecen los proyectos que se visitan. El fortalecimiento de esta difusión podría ser apoyada por SUBDERE.

¹⁸ En el portal del MDSF (<http://sni.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/>), se especifica la Fase II para evaluaciones de corto plazo, como aquella consistente en la visita en terreno a proyectos, para extraer lecciones aprendidas útiles para otros proyectos, en temas relacionados con la formulación.

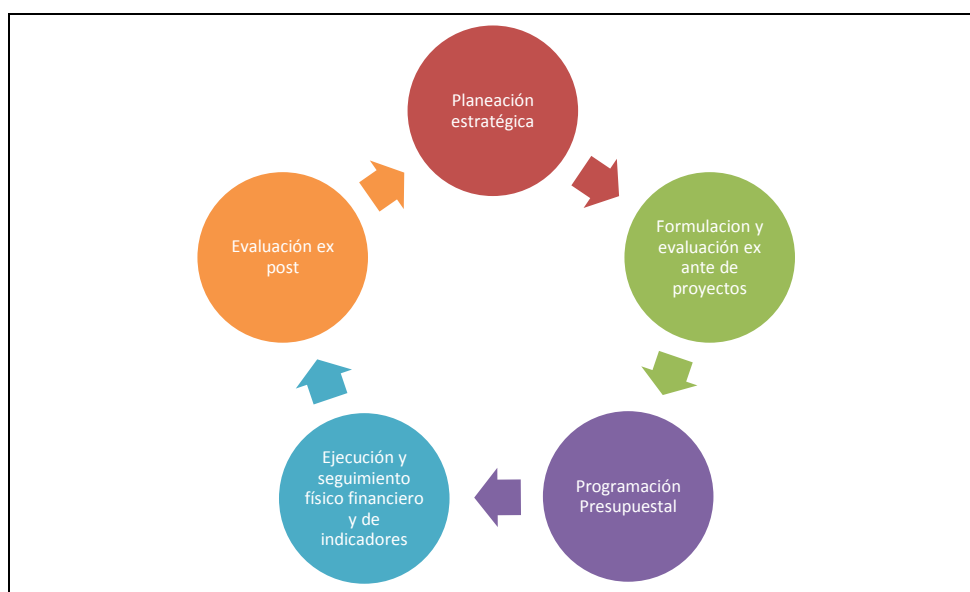
VI. Fortalecimiento de los procesos para mejorar la inversión

En el diagnóstico adelantado sobre la gestión de la inversión a nivel subnacional, con la participación de funcionarios de entidades públicas del nivel central y regional, se planteó la necesidad de mejorar las capacidades y aumentar el número de funcionarios para poder implementar de manera más eficaz y completa el ciclo de los proyectos de inversión pública. Esto porque se quiere medir (en porcentaje, por ejemplo) las mejoras en la calidad de los proyectos, el cumplimiento de las condiciones sociales de las regiones, la calidad de los procesos de detección y priorización de inversiones, de la planificación, del apoyo a municipalidades y demás esperado.

Se propone estudiar experiencias, orientaciones o lineamientos en procesos e instrumentos de medición a través de indicadores para ver cómo mejora la inversión (si aumenta el número de proyectos y los recursos, si se cumplen los indicadores los proyectos frente a la planeación, etc.).

A manera de introducción, podemos partir de los procesos de la gestión de la inversión pública, de manera que con lo que retomemos de los análisis por exponer, éstos puedan verse en el marco de este ciclo y así concluir si se requieren completamente, se pueden suprimir algunos pasos, o se pueden modificar o mejorar:

Ilustración 4. Procesos de la gestión de la inversión pública



Elaboración propia

- **Dinamarca¹⁹**: Ha implementado Guías para interpretar la legislación para mejorar su aplicación, y el intercambio de buenas prácticas en gobiernos subnacionales.

Dinamarca es uno de los países OCDE mencionados en la publicación “Inversión Pública Efectiva para todos los niveles de Gobierno” en el cual presenta un esquema basado en 3 pilares: Coordinación entre gobiernos y áreas de políticas; Fortalecer las capacidades para la inversión pública y promover el aprendizaje en todos los niveles de gobierno; y Garantizar unas condiciones macroeconómicas sólidas en todos los niveles de gobierno. Estos pilares se desarrollan en 12 principios. En el principio 12 “Esforzarse por la calidad y coherencia de los

¹⁹ Basado en OCDE. Inversión Pública Efectiva para todos los niveles de Gobierno.

sistemas regulatorios en todos los niveles de gobierno se destaca Dinamarca, por los apoyos prácticos que le ha brindado a los municipios, para que puedan cumplir de mejor manera sus funciones, procesos y demás objetivos de su política local.

La Autoridad Danesa de Competencia y Consumo ha proporcionado a los municipios guías de orientación sobre la interpretación de la legislación: cómo aplicar la legislación en la práctica y el intercambio de mejores prácticas, es decir, que para los municipios en Chile podría ser interesante recibir orientaciones precisas de lo que se puede y no se puede realizar en el marco de las leyes, pues normalmente se cuenta con un amplio número de normas, y ello hace complejo que los responsables de los municipios las conozcan plenamente; es decir, se entienden como mecanismos que facilitan el cumplimiento de las funciones. Las notas también contienen orientación sobre asociaciones público-privadas, cuyo uso ha aumentado en los últimos años.

- **Colombia: Se resalta el Manual de Procedimientos para la inversión pública, el cual contempla desde definiciones, funciones, clasificadores, los pasos a seguir para conformar cartera de proyectos y su incorporación al presupuesto, entre otros aspectos reguladores, de cobertura nacional y territorial. Igualmente se destaca el Índice de Desempeño Integral. Se resalta el sistema de evaluación al desempeño en gobiernos subnacionales, el cual incluye metas e indicadores**

El país cuenta desde el 2006 -con actualización en el 2011-, con un Manual de Procedimientos elaborado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) en el cual se puede encontrar, como en varios manuales de este tipo, los conceptos básicos de inversión pública, y entre otros aspectos los procedimientos que deben seguir aquellas entidades que desean formular proyectos del nivel nacional o regional susceptibles de ser financiados o cofinanciados con recursos del Presupuesto General de la Nación. Algo relevante, es que el Manual rige sobre los tres niveles de gobierno en términos de conceptos, en el uso de la Metodología General Ajustada, los procedimientos que se deben seguir desde la formulación hasta la ejecución de los proyectos, y algo muy importante: no pueden otorgarse recursos públicos a proyectos en algún nivel de gobierno, si no se encuentra previamente registrado en el Banco de Proyectos pues en cada entidad pública (incluida las entidades territoriales) tienen su Banco de Proyectos, en cumplimiento de la Ley 154 de 1994.

Cabe mencionar que en Colombia, el Decreto 2844 de 2010 institucionalizó el Sistema Unificado de Inversión Pública, involucrando las fases de planeación: formulación y evaluación ex ante de proyectos y su registro en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional (BPIN), programación, ejecución, operación, seguimiento y evaluación posterior. Esto igualmente da piso legal a los procedimientos estipulados en el Manual de Procedimientos.

Para Chile además se encuentra oportuno rescatar el esquema creado para el seguimiento, en tanto el Sistema de Seguimiento a Proyectos (SPI), administrado por el DNP, incluye información física y avance de indicadores según la formulación aprobada. Igualmente, se resalta el empleo de clasificadores presupuestales (en el 2018 se incluyó la clasificación por objeto del gasto armonizados con la del gasto de funcionamiento del presupuesto) y la programática y esto fortalece la vinculación entre los instrumentos de planificación.

En cada entidad que ejecuta proyectos, se cuenta con responsables del seguimiento y tienen que llenar información requerida en el sistema (spi.dnp.gov.co) a partir de la información previamente registrada en el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas (SUIFP). La información que se registra es presupuestal, el avance de los productos, de las actividades (cuantitativa y cualitativa) y mide los indicadores de gestión con observaciones o anotaciones

aclaratorias. Puede cargar imágenes y varios archivos complementarios. Con esta información, las directivas cuentan con bases para sus informes de rendición de cuentas.

Además, en Colombia se ha implementado un sistema de seguimiento del desempeño para los gobiernos subnacionales, denominado “Sinergia Territorial” (un subcomponente del programa Sinergia que ha operado a nivel nacional, un instrumento de presupuestación basada en el desempeño). El DNP administra el sistema ya que también es responsable de la planificación, programación, seguimiento y evaluación de mediano plazo de las políticas y programas públicos. El sistema permite la integración de información de diferentes entidades y sectores, con diversos indicadores, claros lineamientos y metas. Hasta el momento, el modelo de apoyo técnico de Sinergia Territorial se ha implementado en 88 municipios (de un 1101) y 15 departamentos (de un total de 32) del país. Para mayor información se recomienda visitar la página web <https://sinergia.dnp.gov.co/Paginas/Internas/Sinergia.aspx>.

Por conocimiento del equipo que elabora este documento, se destaca la importancia de SINERGIA, adicionando a lo anotado, que las rendiciones de cuentas del Ejecutivo al Congreso resultan en buena parte con información de este sistema. Tal vez para fortalecer el sistema, un vínculo directo de los programas con el banco de proyectos y el sistema de seguimiento a proyectos pudiesen integrarse en un sistema de gestión.

Se destaca la Medición del Desempeño Integral, la cual tiene como objetivo: medir, comparar y ordenar a los municipios según su desempeño integral entendido como capacidad de gestión y resultados de desarrollo teniendo en cuenta sus capacidades iniciales, para incentivar una mejor gestión, calidad del gasto y la inversión orientada a resultados. Con variables e indicadores para 4 dimensiones (educación, salud, servicios y seguridad) que se miden con información propia de las entidades territoriales, el DNP realiza las mediciones y ordena, según los resultados del índice, quienes se encuentran mejor que los otros. Si bien es un índice que se emplea para efectuar seguimiento al avance de las capacidades generales -lo que puede ser una experiencia interesante-, se debe adaptar a las capacidades para la inversión. El índice ha sido útil para focalizar recursos para el fortalecimiento institucional.

Otro aporte de Colombia en el tema de la información es Terridata, portal que pone a disposición de la población cifras municipales y departamentales en tiempo real de los diferentes ministerios y entidades sectoriales, de manera que la población encuentre en un solo repositorio toda la información organizada de su entidad territorial. Usando este tipo de herramientas se facilita el análisis de situaciones particulares al interior de los indicadores de desarrollo.

- **Noruega: Se resalta el empleo de un sistema informático para efectuar seguimiento con indicadores a nivel municipal que facilitan la evaluación del desempeño y las comparaciones entre municipios.**

El sistema KOSTRA de Noruega es un sistema de informes electrónicos para municipios y condados. Publica indicadores de insumos y productos sobre los servicios públicos y las finanzas locales, las prioridades, la productividad y las necesidades. KOSTRA integra información de las cuentas del gobierno local, y estadísticas de servicios y población. Incluye indicadores de producción, cobertura de servicios, necesidades, calidad y eficiencia. La información es fácilmente accesible a través de internet y facilita la comparación detallada del desempeño de los gobiernos locales. La información es utilizada frecuentemente por el propio gobierno local y por los medios de comunicación e investigadores. El sistema ha ayudado a facilitar las comparaciones de municipios promoviendo así el “aprendizaje comparativo”.

Con lo anterior y lo anotado en las experiencias estudiadas en el presente capítulo sobre mejoras en los procesos, y para dar respuesta a SUBDERE sobre si los procedimientos se pueden mejorar, si solo con los que ahora se opera serían suficientes, o si son indispensables otros, se anota que los procesos de la inversión pública son requeridos en todo su ciclo, con algunas variaciones entre países, por ejemplo en contar con planes de desarrollo u orientaciones de política como marco para los proyectos de inversión, los pasos requeridos para la evaluación independiente, el grado de aplicación de la evaluación ex post y su retroalimentación, así como los procesos que conllevan a las reformulaciones de proyectos y cómo se realizan las mismas, y el fortalecimiento de las evaluaciones de desempeño con miras a generar mayor autonomía, entre otros.

¿Cómo aplican estas experiencias en el contexto del nivel subnacional de Chile?

Tabla 4. Mejoras de procesos de la gestión de la inversión pública

País/Organismo multilateral	Experiencia/Guía/Lineamiento	Aplicación nivel subnacional Chile
Dinamarca	<ul style="list-style-type: none"> • Guías para interpretar la legislación para mejorar su aplicación, y el intercambio de buenas prácticas. • Propuesta de simplificar, flexibilizar y reducir costos de transacción entre las partes involucradas en la contratación pública. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se estima conveniente proporcionar a los municipios guías prácticas de orientación sobre la interpretación de la legislación y así, facilitar su aplicación. Se espera que las guías faciliten el conocimiento y aplicación de normativas de la gestión de la inversión, ya que puede ser que, al contar con las mismas, haya menos base para los incumplimientos al aclarar de manera práctica y sencilla, todas las funciones por cumplir. • De igual manera, se valora el intercambio de mejores prácticas. Estos son aprendizajes que se pueden compartir entre GORES y Municipios.
Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Procedimientos para la inversión pública, el cual contempla definiciones, funciones, clasificadores, los pasos a seguir para conformar cartera de proyectos y su incorporación al presupuesto, entre otros aspectos reguladores, de cobertura nacional y territorial. • Índice de Desempeño Integral. • Sistema de evaluación del desempeño del Gobierno, SINERGIA • Terridata como sistema de 	<ul style="list-style-type: none"> • En tanto no existe una información uniforme respecto a los proyectos de inversión pública de los tres niveles de gobierno, experiencia que resulta ser benéfica a la luz de la experiencia de otros países. Si bien el BIP cuenta con información para el nivel nacional, regional y municipal cuando los proyectos municipales se financian en más de un 50% del FNDR, resulta oportuno fortalecer la plataforma para incluir el resto de los proyectos financiados con cualquier fuente de recurso público. Para ello se debe estudiar con mayor profundidad el cambio normativo que se requiere. Y se ganaría aún más si todos los proyectos siguieran los procesos y lineamientos del SNI, pues con ello se avanzaría en la armonización de lenguaje, el ordenamiento de los procesos del ciclo de las inversiones, la utilización de clasificadores homogéneos con los que la nación podrá contar con información agregada y consolidada para adelantar comparaciones, planes de mejora para los gobiernos que presenten debilidades, mejorar la calidad de la información y la transparencia, entre otros beneficios. Actualmente no todos los proyectos públicos ingresan al SNI porque los lineamientos no obligan a que ello suceda, permitiendo que las fuentes de financiación y los gobiernos regionales puedan establecer otros procedimientos y herramientas informáticas. Sin conocer a profundidad las causas que conllevan a que no se

País/Organismo multilateral	Experiencia/Guía/Lineamiento	Aplicación nivel subnacional Chile
	información regional.	<p>implemente el SNI a la totalidad de la gestión de la inversión, es posible suponer que se debe a una errónea interpretación de que si se obliga a la implementación del SNI de manera generalizada a los Gobiernos Regionales, se va en contra de la autonomía territorial y administrativa. Realmente los procesos uniformes en metodologías y registro en el BIP (como única base de registro de proyectos públicos) solo pretenden organizar y sistematizar la información, sin que con los recursos propios de los gobiernos subnacionales no puedan postular los proyectos que según sus criterios sean los más pertinentes frente a su planificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De otro lado, a SUBDERE puede resultar interesante contar con un índice de medición del desempeño como el empleado en Colombia, para medir avances en el desempeño de los municipios en cuanto a los procesos de inversión, considerando también las capacidades institucionales con las que cuentan. Para ello, existen diferentes fuentes de información actualmente dispersas que permitirían construir las variables, indicadores, y el índice, con el ánimo de generar un seguimiento continuo, planes de mejora y acompañamiento que propendan por aumentar las capacidades institucionales y mejorar los procesos. • En Chile se podría fortalecer un sistema de seguimiento del desempeño como el de SINERGIA, para los gobiernos de nivel subnacional, donde se cuente con las metas de los planes y de las carteras de proyectos (en la medida que se determinen metas e indicadores). Al igual que en Colombia, este sistema podría ser de acceso público y servir como insumo para las rendiciones de cuentas. • Igualmente se podría revisar Terridata: portal que pone a disposición de la población cifras municipales y departamentales en tiempo real de los diferentes ministerios y entidades sectoriales, de manera que la población encuentre en un solo repositorio toda la información organizada de su ubicación geográfica. Contar con información disponible es un mecanismo indispensable de apoyo a la generación o fortalecimiento de capacidades institucionales. En este sentido, emulando la experiencia de Terridata en Colombia, se podría potencializar portales públicos como DataChile y otras herramientas similares, pero que tuvieran una bajada a nivel de los municipios. SUBDERE podría ofrecer orientación y apoyo para que la información sea útil y desagregada a nivel de municipios.
Noruega	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de seguimiento a indicadores para la evaluación del desempeño municipal. • Facilita el acceso a la información de parte 	<p>En aras de fortalecer la transparencia, se puede retomar de esta experiencia la idea de fortalecer el Sistema Nacional de Información Municipal (SIMIN) de SUBDERE con el fin de ampliar los indicadores municipales (a definir, pero se sugieren indicadores de cierre brechas frente a metas sectoriales de infraestructura, sociales, y económicos), de manera que cualquier interesado pueda acceder a esta información y realizar los análisis que considere. Se hace referencia a indicadores tales como cobertura y calidad en servicios de salud (por ejemplo, tasa de morbilidad),</p>

País/Organismo multilateral	Experiencia/Guía/Lineamiento	Aplicación nivel subnacional Chile
	de cualquier interesado. Permita la comparabilidad entre municipios.	educación (por ejemplo, tasa de deserción escolar), saneamiento básico (por ejemplo, acceso a servicios de agua potable), entre otros.

Si bien no se encontró una experiencia específica sobre evaluaciones de impacto de programas de capacitación (tema que se profundiza en el siguiente capítulo) se podría establecer un proceso específico para tal fin (especificando como, cuando, a través de que mecanismo, etc.) de modo que se pueda conocer si los estudiantes que cumplieron con los requisitos de dichos cursos, han mejorado el desarrollo de sus funciones y la calidad del trabajo. De denotar falencias, se deberá plantear un plan de mejora para fortalecer lo requerido tanto en el programa de capacitación, como para establecer un acompañamiento a los estudiantes mediante asistencia técnica.

VII. Fortalecimiento de los recursos humanos a través de la asistencia técnica entre niveles de Gobierno

Es importante pensar en la asistencia técnica y capacitación de los funcionarios públicos de los Gobiernos Regionales desde el nivel central, para fortalecer sus capacidades y conocimientos. A nivel regional, Chile ya ha avanzado en materia de capacitación y el interés principal de la SUBDERE está en cómo mejorar la asistencia técnica que se presta a los Gobiernos Regionales.

- **Unión Europea (UE):** Se destacan las siguientes experiencias relacionadas con asistencia técnica en la preparación de proyectos y orientaciones en materia de adquisiciones públicas:
 - a) **Asistencia técnica en la preparación de grandes proyectos:** Se resalta el mecanismo JASPERS como estrategia de asistencia técnica que adelantan asesores especializados para la preparación, revisión de documentos para la viabilidad y gestión de recursos para financiación de proyectos grandes.
 - b) **Guía de Orientación de Adquisiciones Públicas para Profesionales:** Esta guía brinda orientación a profesionales para evitar errores comunes en la contratación pública, lo que nos sirve de ejemplo del tipo de documentos que son útiles para funcionarios públicos para identificar aspectos puntuales clave que se deben tener en cuenta al implementar algún tema de la administración pública, así como errores o riesgos que se deben tener en cuenta para no repetirlos o evitarlos.

JASPERS es una iniciativa de la Unión Europea, gestionado por el Banco Europeo de Inversiones, que proporciona asistencia técnica para preparar grandes proyectos de alta calidad cofinanciados por los fondos de la UE. Brinda asesoramiento independiente y proporciona asistencia en todas las fases del ciclo del proyecto: desde la identificación inicial de un proyecto hasta la decisión de conceder ayuda de la UE en forma de subvención. En algunos casos, el asesoramiento se puede proporcionar hasta el inicio mismo de la fase de construcción. JASPERS puede asesorar sobre los siguientes asuntos:

- Preparación del proyecto (por ejemplo, análisis de costes y beneficios, análisis financiero, cuestiones medioambientales, planificación de las licitaciones).
- Revisión de la documentación (por ejemplo, estudios de viabilidad, solicitudes de subvención, etc.).

- Asesoramiento sobre el cumplimiento de la legislación comunitaria (en materia de medio ambiente, competencia, etc.).

Está claramente demostrado que los proyectos que reciben asistencia de JASPERS se aprueban en un plazo de tiempo significativamente más corto que los que no la reciben.

Para quienes preparamos este documento, llama la atención que los países beneficiarios (Polonia, Estonia, Letonia, Lituania, República Checa, Hungría, Eslovaquia, Eslovenia, Malta, Rumanía y Bulgaria) pueden contar con un nivel alto de capacidades y aun así, requieren, para ciertos proyectos, de la asistencia técnica.

Otro aporte de la UE es la Guía de Orientación de Adquisiciones Públicas para Profesionales (*Public Procurement Guidance for Practitioners*), en términos de ofrecer de manera clara cómo evitar los errores más habituales en la contratación pública en proyectos financiados por los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos.

La guía está estructurada en torno a las etapas de un proceso de contratación pública, desde la planificación hasta la implementación del contrato.

Cada etapa cuenta con la siguiente información: procedimientos, consejos o asuntos clave para tener en cuenta, preguntas que sirven de guía para el desarrollo de la etapa, y ejemplos, riesgos o errores que auditores han encontrado. Incluso los consejos o asuntos para tener en cuenta se encuentran resaltados en letras verdes y los ejemplos o casos que no se deben repetir, en rojo. Esto hace llamativo un documento guía del que se puede rescatar su esquema, de manera que los funcionarios puedan rápidamente conocer lo más relevante a tener en cuenta en algún tema que requieran conocer sobre la administración financiera.

- **Reino Unido²⁰: Se destacan instrumentos de fortalecimiento de capacidades para la generación de proyectos, mediante programas, normas, redes de comunicación entre personas relacionadas y guías para el éxito de proyectos.**

La Autoridad de Infraestructura y Proyectos (IPA), apoya la eliminación del riesgo de los proyectos más complejos y de alto riesgo; desarrolla habilidades y la capacidad de las personas que realizan proyectos; supervisa el ciclo de vida del proyecto, desde la política, la ejecución y la financiación.

Un “Marco de Capacidad de Entrega de Proyectos” se dirige a apoyar el desarrollo de capacidades de todos los profesionales relacionados con proyectos del gobierno. El Marco contiene 3 elementos principales:

- Trayectorias que establecen los roles laborales dentro de las profesiones;
- Competencias técnicas y de comportamiento alineadas con estos roles;
- Identificación del desarrollo adecuado para los profesionales.

Por su parte, la “Norma Funcional de Entrega de Proyectos” es una herramienta de habilidades gubernamentales que se está implementando en todos los departamentos. Los profesionales relacionados con proyectos pueden usar la herramienta para evaluar sus habilidades actuales e identificar áreas de desarrollo para los roles actuales y futuros a los que aspiren. Es un estándar para la dirección y gestión de carteras de programas y proyectos en el gobierno. Contiene elementos principales, entre otros:

²⁰ Basado en <https://www.gov.uk/government/organisations/infrastructure-and-projects-authority>

- El propósito y el alcance de la norma;
- Principios para dirigir y gestionar carteras, programas y proyectos;
- Gobierno y roles para gestionar carteras, programas y proyectos;
- Prácticas que apoyan la entrega del proyecto.

Además, se cuenta con una Comunidad de Entrega de Proyectos Gubernamentales. Es una red de personas afín al interés en la mejora de los proyectos y programas que desean aprender y compartir experiencias y conocimientos. Se pueden vincular a la red social para profesionales de entrega de proyectos.²¹

El Reino Unido cuenta igualmente con “Principios para el éxito del proyecto”, como una guía rápida, con escritos cortos y centrados en la acción. Esto, con el fin de que sean fáciles de entender, sin importar en qué tipo de proyecto se esté trabajando. Esta guía se elaboró luego una consulta generalizada con profesionales de proyectos, y fueron pensados como propuesta central para guiar la formulación y evaluación ex ante, ejecución y evaluación ex post²². Los principios que presenta esta guía, son:

- Concéntrese en los resultados;
 - Planifique de manera realista;
 - Conforme el equipo con capacidades;
 - Dígalo como es;
 - Establezca el alcance del control;
 - Maneje la complejidad y el riesgo;
 - Entienda al cliente;
 - Aprenda de la experiencia.
- **Colombia:** Se destaca el programa virtual de capacitación que generan certificaciones, que luego son requeridas para ocupar plazas de trabajo cuando se deba formular y evaluar proyectos. Igualmente se resaltan las mesas de ayuda para ofrecer asistencia técnica por parte de funcionarios, diferentes a quienes evalúan proyectos.

De otro lado, el DNP ha prestado asistencia técnica en el ciclo de proyectos para fortalecer su presentación ante cualquier fuente de financiación (por ejemplo, al Fondo Nacional de Regalías, presupuestos públicos de ministerios, entre otras). En su momento la oficina del Banco de Proyectos fue premiado como grupo de trabajo interno, debido a su estrategia de capacitación y asistencia técnica en cascada, donde se capacitaban Ministerios y Gobernaciones para que su vez asistieran directamente a las entidades adscritas y municipios, respectivamente. Esto, compartiendo recursos para dar las charlas en terreno; el DNP en todo caso resolvía dudas directamente sobre los conceptos de formulación, evaluación y seguimiento, además de aspectos de las herramientas tecnológicas.

Actualmente los cursos de capacitación son virtuales y para la asistencia técnica se cuenta con mesas de ayuda con funcionarios designados para resolver dudas conceptuales o como apoyo tecnológico frente al Sistema Unificado, quienes no hacen parte de los evaluadores de los proyectos pues para esta tarea se encuentran profesionales en áreas técnicas distintas a la de Inversiones y Finanzas Públicas que es donde opera el SNI). La asistencia técnica hace referencia

²¹ Disponible en <https://khub.net/govpdc>.

²² Gobierno del Reino Unido. Principles for Project Success.

a las acciones orientadas a realizar acompañamientos específicos o a resolver consultas de los usuarios frente a elementos metodológicos o de uso de las herramientas que administra la Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas, (aunque se concentran prácticamente en su totalidad en formulación y evaluación ex ante), es accesible a cualquier gobierno territorial o nacional. Es posible escribir o llamar al Grupo de Metodologías de la Subdirección encargada de proyectos de inversión.

Los cursos virtuales son en Formulación de Proyectos y Gestión de la inversión pública, los cuales generan certificados. Estos certificados, según el DNP deben ser exigidos a quienes estén interesados en ser contratados. Así fue comunicado a las entidades de parte del DNP. Igual se ofrece en el portal, un listado de preguntas y respuestas frecuentes, así como varios tutoriales.

Otro aporte a mencionar, son los proyectos tipo, facilitando la formulación de futuros proyectos, al contar con información que puede ser útil, dado que son proyectos más bien recurrentes, y que pueden ser aplicables a diversos contextos. Esto en la asistencia técnica ayuda como guía orientadora y facilitadora de proceso.

Varios municipios que ha sido apoyados con recursos de cooperación internacional mejoraron significativamente el ranking en el Índice del Desempeño Integral de Municipios elaborado por el DNP (mencionado en el capítulo de revisión de procesos). Encontrarse en los primeros puestos en dicho ranking, es una motivación, pues es un instrumento que permite la comparación entre todos los municipios del país, con una calificación externa, otorgada por el principal organismo nacional que rige la planificación y las inversiones públicas.

- **Perú:** Se destaca el interés de adelantar un programa de certificación a funcionarios capacitados en el ciclo de la inversión pública. Se espera poder requerir la certificación para ser contratar o vincular laboralmente cuando dentro sus funciones se relacionen con inversiones públicas.

La Dirección General de Programación Multianual de Inversiones del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) se encuentra diseñando los lineamientos para llevar a cabo una propuesta de certificación de los funcionarios que intervienen en las fases del Ciclo de Inversión del SNI. Esto, para mejorar y optimizar la ejecución de las inversiones públicas.

Miembros del equipo que elabora el presente documento, por previo trabajo en este país, conoce que la intención de dicha certificación es contar con estándares homogéneos de conocimiento entre aquellos que se relacionen con el ciclo de proyectos de inversión y que las entidades puedan confiar en las calidades del trabajador. Esta certificación se exigiría antes de vincular el personal. Lo importante a anotar es que esta iniciativa es una meta de Gobierno y se encuentra publicada en el portal del MEF.

En tanto es una propuesta aun en trámite, no se encuentra información publicada al respecto. Son procesos interesantes para tenerlos en cuenta.

¿Cómo aplican estas experiencias en el contexto del nivel subnacional de Chile?

Tabla 5. Asistencia técnica para las inversiones públicas

País/Organismo multilateral	Experiencia/Guía/Lineamiento	Aplicación nivel subnacional Chile
UE	• Se resalta la conformación de una estrategia	• Frente a la falta de capacidad estructural de formular proyectos grandes con la debida

País/Organismo multilateral	Experiencia/Guía/Lineamiento	Aplicación nivel subnacional Chile
	<p>de asistencia técnica que adelantan asesores especializados denominada JASPERS, para la preparación, revisión de documentos para la viabilidad y gestión de recursos para financiación de proyectos grandes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Igualmente se destaca la Guía de Orientación de Adquisiciones Públicas indicando cómo evitar errores en la contratación pública, lo que nos sirve de ejemplo del tipo de documentos que son útiles para funcionarios públicos para identificar aspectos puntuales clave que se deben tener en cuenta al implementar algún tema de la administración pública, así como errores o riesgos que se deben tener en cuenta para no repetirlos o evitarlos. 	<p>calidad, puede ser interesante para SUBDERE conformar un grupo de asesores con apoyo de los Ministerios, que brinden asistencia técnica a GORES y Municipios para la preparación y gestión de recursos de proyectos medianos y grandes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A los GORES les sería útil conformar un equipo de asesoría técnica, con apoyo de SUBDERE y las SEREMI, de manera que puedan impulsar proyectos grandes en las regiones y los municipios. • Una guía orientadora de la gestión de la inversión pública sería muy oportuna para aquellos que tengan responsabilidad en alguna de sus fases, al incluir términos claros para evitar los errores más habituales, por ejemplo, en la formulación de proyectos, o en el seguimiento. • Cada fase de la gestión de la inversión debería presentar los procedimientos, consejos o asuntos clave para tener en cuenta, preguntas que sirvan de guía y ejemplos, riesgos o errores que se deben evitar, incluyendo colores o imágenes para hacer llamativa y clara la guía.
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos de fortalecimiento de capacidades para la generación de proyectos, mediante programas, normas, redes de comunicación entre personas relacionadas y guías para el éxito de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La experiencia de Reino Unido se basa en la existencia de una entidad coordinadora a nivel nacional, que sistematiza y pone a disposición de los profesionales involucrados en alguna de las etapas del ciclo de proyectos, un compendio del material empleado en la asistencia técnica. Estos ejercicios irán formando una cultura de demanda de información. • En particular, para Chile sería interesante contar con un Marco de Capacidades donde se explicita lo requerido en profesiones, roles y ambiente de desarrollo de capacidades, para los profesionales que participen en alguna etapa del ciclo de proyectos. • Se sugiere establecer un estándar de requisitos de competencias sobre la formulación de proyectos (lo que según el tipo de proyectos se requiere para que sea viable), relativas a conocimiento básico de teoría de proyectos, de investigación y trabajo con las comunidades, entre otras, y a partir de dicho estándar, proveer una evaluación de dichas habilidades. De esta manera, los funcionarios podrían autoevaluar sus competencias y conocimientos para los roles que desarrollan o futuros roles a los que aspiren. • También sería oportuno para Chile, contar con una red de interesados compuesta por formuladores y ejecutores, tanto técnicos como financieros) de proyectos de inversión pública. Se sugiere desarrollar una plataforma, así como foros de encuentro. Para apoyar esta red, se considera el

País/Organismo multilateral	Experiencia/Guía/Lineamiento	Aplicación nivel subnacional Chile
		<p>desarrollo de una plataforma que podría ser administrada por la SUBDERE en coordinación con el MDSF, donde existiera todo el material de apoyo a la formulación de proyectos, los casos de éxito, contenidos de asistencias técnicas, cartera de inversión regional, entre otra información.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se considera oportuno sistematizar en el mencionado portal, los casos de éxito (incluso de lecciones surgidas de los errores), para todo tipo de proyectos. Las experiencias de quienes han participado son siempre enriquecedoras. En Chile se cuenta con la experiencia en el SNI del 2019 con la publicación de dos Boletines de Buenas Prácticas de Formulación y Evaluación social, que abordaban casos en cada región que tuvieran elementos destacados en proyectos de un mismo tipo. Sin embargo, estas publicaciones resultan de difícil acceso en el sitio web del SNI. Como aprendizaje se indica que el acceso debe ser expedito a contenidos de capacitación para formuladores, con contenidos en línea (capsulas específicas), con interacción con los usuarios.
Colombia	<ul style="list-style-type: none"> Programa virtual de capacitación que generan certificaciones, que luego son requeridas para ocupar plazas de trabajo cuando se deba formular y evaluar proyectos. Igualmente se resaltan las mesas de ayuda para ofrecer asistencia técnica por parte de funcionarios diferentes a quienes evalúan proyectos de manera independiente. Además se destaca la formulación de proyectos tipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Las mesas de ayuda son apoyos oportunos para recibir llamadas de los GORES y municipios que requieren resolver dudas conceptuales y respecto al ingreso de información en el BIP. En Chile funciona una mesa de ayuda del BIP, pero no se encuentra una donde se pueda solicitar asistencia técnica para proyectos. Esta mesa se podría conformar de dos maneras: a) con funcionarios de Ministerios o SEREMIS designados con la función adicional de prestar asesoría en temas específicos como en obras, educación, salud, etc., y con funcionarios del MDSF para resolver temas metodológicos o sobre teoría de proyectos. b) contratar personal en MDSF que se dedique a brindar asistencia técnica. Podrían ser contratos por horas, para ser más consecuentes con los tiempos que la asistencia técnica ocupa. En todo caso la propuesta es que sean personas independientes al proceso de evaluación de proyectos, para no ser juez y parte. Certificar a los graduados de cursos del MDSF es una buena práctica, así como exigir la certificación para su vinculación. Esto requiere base legal, pero es un trámite que se puede adelantar. Ofrecer un documento publicado en portal web del SNI con Preguntas más frecuentes con sus respuestas ayuda mucho a quienes requieren de asistencia técnica. Los proyectos tipo ahorran tiempo y brindan bastantes insumos a quienes requieren formular nuevos proyectos.

País/Organismo multilateral	Experiencia/Guía/Lineamiento	Aplicación nivel subnacional Chile
Perú	Interés de adelantar un programa de certificación a funcionarios capacitados en el ciclo de la inversión pública. Se espera poder requerir la certificación para ser contratar o vincular laboralmente cuando dentro sus funciones se relacionen con inversiones públicas	Se encuentra oportuno estudiar la posibilidad de establecer un programa de certificación de personas sujeto de capacitaciones virtuales y presenciales, llegando a que la certificación sea requerida para la vinculación laboral. Esto, con base legal y de manera gradual.

VIII. Conclusiones, tendencias y recomendaciones

Es posible concluir que se encuentran lineamientos, guías, orientaciones, acciones, experiencias y lecciones en algunos campos muy prácticos y aplicables a las problemáticas priorizadas por SUBDERE, abordadas en este documento sobre el fortalecimiento de la identificación de brechas para la planificación, la gestión de carteras de proyectos, los procesos de la gestión de la inversión pública y la medición de la mejora de dicha gestión, bases y retroalimentación de la evaluación ex post y prácticas de la asistencia técnica. Donde no se encontró lo requerido, previa revisión de experiencias internacionales, se concentra en los siguientes puntos: (i) verificación del cumplimiento de la planificación a través de indicadores de cierre de brechas; (ii) conformación de cartera con elementos técnicos como las calificaciones de criterios; y (iii) retroalimentación de la planificación con evaluaciones ex post. La propuesta del BM referida a estos y otros temas, serán abordados con mayor profundidad en el entregable 4 de esta asistencia técnica.

Las acciones y experiencias concretas que pueden ser aplicables al contexto de Chile pueden conllevar ajustes de tipo normativo, procedimental, en sistemas y demás. Para analizar y tomar decisiones al respecto, se sugiere que SUBDERE, MDSF y DIPRES conformen una mesa de trabajo, lo que será abordado con mayor detalle en el entregable 4.

Además, se concluye, sobre las áreas estudiadas, con algunas tendencias con base en las prácticas y experiencias analizadas:

- Si bien hay países sin procesos de planificación a largo plazo, los sistemas de inversiones han cubierto los análisis que se requieren para establecer el direccionamiento de la inversión y por medio del gasto público, perseguir la cobertura y calidad de los servicios e infraestructura requeridos por las comunidades.
- En complemento, es posible indicar que en todo caso, los países trabajan en visiones sectoriales y ello es igualmente un parámetro para orientar la inversión pública.
- “Brechas” es el concepto clave al trabajar en la raíz de la planificación. Estos indicadores permiten establecer las más amplias necesidades con el apoyo de las estadísticas y quienes trabajan en los sectores y las regiones.
- Frente a la gestión de la cartera de proyectos, -que comprende la conformación, e inclusión en la programación presupuestal-, las palabras claves que se resaltan, son “aplicación de criterios”. La gestión se mejora con la aplicación y fortalecimiento del método Multicriterio, de manera que se puedan calificar los criterios de ámbitos diversos, según los tipos de proyectos que potencialmente pueden ingresar al presupuesto, y con los resultados, definir las prioridades. Esto es, dirigir u orientar de manera más técnica y transparente los recursos públicos.

- Respecto a la evaluación ex post, se puede evidenciar que en general, las prácticas se dan a proyectos en evaluaciones de gestión y en proyectos grandes y programas, se aplican técnicas más robustas, como son las evaluaciones de resultados e impacto. Igualmente se denota el interés en ampliar las capacitaciones para formar equipos en este tema.
- Por su parte, la gestión de la inversión pública presenta un reforzamiento en el ciclo clásico de la inversión, aunque se recomiendan algunas mejoras frente a estándares internacionales como los planteados por la OCDE, y el fortalecimiento de las relaciones de trabajo coordinado entre entidades del mismo nivel nacional, así como con el nivel territorial. En este sentido, se evidencian prácticas de comunicación a través de guías, manuales de procedimientos y otras publicaciones que ayuden a los gobiernos subnacionales a cumplir sus funciones.
- Frente al fortalecimiento de las capacidades de recursos humanos, la tendencia es a continuar con cursos presenciales y virtuales en escala de profundización, pero con el interés de que los graduandos se certifiquen como requisito para ejercer sus funciones respecto al ciclo de proyectos. Además, se puede ver el interés de que los mismos funcionarios se puedan autoevaluar y se cuente con estudios previos sobre los perfiles que se requieren frente a las funciones que el gobierno territorial requiere cumplir para mejorar la inversión pública.

En adelante se presentan recomendaciones que se consideran interesantes, relevantes y aplicables al contexto subnacional chileno, pero será materia de estudio de parte de SUBDERE y los GORES determinar si adoptan, ajustan o no se consideran. Sería útiles para orientar las discusiones de los talleres a desarrollarse en Octubre del 2020, con parte del presente RAS:

1. Fortalecimiento de la planificación para la orientación de inversiones:

A corto plazo:

- Establecer lineamientos para adelantar una planificación sectorial y territorial basada en el cierre de brechas socioeconómicas y de infraestructura, estableciendo la institucionalidad que oriente como establecer dichas brechas, coordinar el seguimiento del cierre de brechas, su publicación, la elaboración de diagnósticos, y demás requerimientos.
- En tanto alguna entidad(es) debe ser responsable de la medición de las brechas, generando la metodología, y los datos, con enfoque subnacional, definiendo cómo se usaría la información para orientar las inversiones, dentro de lo que debería ser una metodología más amplia que incorporara otras dimensiones, dicha institucionalidad podría encontrarse en la SUBDERE, en conjunto con los GORES. Otra opción sería que este trabajo fuese realizado por cada GORE para su propia región, pensando además que luego existirán los gobernadores elegidos.
- Formular y evaluar proyectos de preinversión para el cálculo de brechas con información de los Ministerios, los GORES y las Alcaldías, con apoyo de los servicios y el Instituto Nacional de Estadísticas, entre otras instituciones que puedan ser útiles en esta tarea.

A mediano plazo:

- Con base en las orientaciones sectoriales y regionales de planificación, se debe establecer la metodología en un trabajo conjunto entre SUBDERE y el MDSF, para que los

proyectos vinculen las brechas determinadas, las metas de cierre de brechas y los indicadores que permitirán el seguimiento

- Se debe incluir el costeo y tomar estos elementos como base para la preparación de lineamientos de política sectorial y regional. Los formuladores deberán presentar proyectos a postularse al FNDR, teniendo en cuenta y definiendo claramente, cómo aportan al cierre de brechas. Así, se logrará conformar una cartera de proyectos priorizados. Este aporte debería ser uno de los criterios a considerar, en la conformación de la cartera de proyectos.
- Para los GORES y Municipios, los fondos que financian sus proyectos, como el FNDR, deben dirigirse a acortar brechas de indicadores de infraestructura y socioeconómicos. La identificación de prioridades debería hacerse mediante el método multicriterio, que permite conjugar de manera objetiva los diferentes criterios y elementos técnicos, para argumentar la selección de iniciativas específicas dentro de las reglas del fondo. En el corto plazo, se recomienda que la ponderación de dichos criterios pueda ser realizada conjuntamente por la SUBDERE y los equipos técnicos de los GORES. Una vez se obtengan estas ponderaciones por la aplicación del método multicriterio, esto debería ser aplicado en todas las regiones para la conformación de carteras de proyectos, en el marco de los Comités Regionales del Gasto Público (CORPAGU). Esto puede operar ante fuentes de Financiación de recursos como el FNDR.
- Se requiere adelantar informes de seguimiento cualitativo y cuantitativo respecto a la medición de indicadores respecto al cierre de brechas.
- Los GORES y Municipios podrían adelantar una planificación plurianual como referente, con apoyo de SUBDERE, aunque los presupuestos se preparen y aprueben anualmente.
- Los Contratos Plan serían un mecanismo de fortalecimiento de la gestión de la planificación y la gestión de las inversiones. Los GORES y Municipios podrían coordinarse con entidades del nivel nacional. Además de fortalecer la institucionalidad, pueden apoyarse en la estructuración de proyectos. Estos contratos involucran recursos de las partes, con lo que el desarrollo de procesos de inversión sería más eficiente. Es importante la participación del Ministerio de Hacienda, en tanto los contratos superan normativas nacionales sobre traslados de recursos y su administración, tiempos de ejecución, entre otros.

A largo plazo:

- Se sugiere establecer mecanismos de seguimiento y evaluación a la gestión y a los resultados. Dichos acuerdos deben incluir compromisos, metas y gestión de recursos.
- La planificación debe ser verificable, es decir, su cumplimiento se debe poder medir a través de indicadores objetivos, basados en fuentes de información oficiales u otros elementos probatorios. Esto con el fin de poder medir los cierres de brechas sobre las cuales se sustentó la planificación.

2. Fortalecimiento de los lineamientos para la gestión de la cartera de proyectos:

A corto plazo:

- Establecer normas, lineamientos, procesos, entre otros requisitos, para que se ajuste la programación presupuestal para que se realice a partir de la priorización de proyectos viables. Dicha priorización, se basaría en criterios técnicos, ambientales, sociales, entre otros, calificados por evaluadores, en sistemas de información -o en su defecto en matrices-, que ofrezcan un listado de proyectos listados según su grado de importancia.
- Definir un programa de capacitación en métodos de calificación técnica como: Multicriterio, IPF, AHP, y demás complementarios, a personal evaluador de proyectos, tanto a nivel nacional como subnacional.
- SUBDERE, GORES, Ministerios, entre otras entidades, deberán trabajar en conjunto para establecer los criterios a ser calificados.

A mediano plazo:

- SUBDERE, en conjunto con el MDSF, Ministerios y GORES podrían considerar diseñar un mecanismo multicriterio de selección de proyectos para su calificación y ponderación, el cual podría ser implementado por SUBDERE con cada GORE en un sistema local de proyectos (BIP o el que opere), donde los evaluadores (externos en entidad independiente o por parte de los formuladores y evaluadores) califiquen dichos criterios y se logren puntajes para los proyectos, de manera que al contar con dichas calificaciones en los proyectos, pudiesen listarse en la cartera de proyectos, y así tener más argumentos para gestionar su financiación ante fuentes como el FNDR u otras. Quien evalúe de manera externa será quien proceda a calificar los criterios, con la debida justificación; en su defecto, quien formuló y evaluó el proyecto. En todo caso quien califique estos criterios deberá además incluir la justificación de dicha calificación.
- Pueden ser pocos criterios, pero deberán ser de alto impacto frente a los objetivos buscados en los lineamientos de política que a su vez responden en gran medida al cierre de brechas socioeconómicas, medioambientales, de infraestructura, servicios, etc. Se sugiere que los criterios sean presentados en una matriz donde se puedan calificar (si se define una ponderación, las calificaciones serán multiplicadas por dicha ponderación). Dicha calificación puede ser numérica, o con la selección de la calificación SI o NO (esto será sumado luego por el número de SI seleccionados). Si se acoge la metodología multicriterio para la conformación de la cartera de proyectos a financiar por el FNDR, esto se podría adelantar con la metodología de *Analytic Hierarchy Process* (AHP), explicada cuando estudiamos a Corea en la conformación de la cartera de proyectos. Esta metodología puede usarse para definir índices de criticidad para el cierre de brechas (el cual puede ser construido en base a diferentes aspectos como el estado actual de la infraestructura, características de la población afectada, etc.). Hay experiencias al respecto en otros países y también en Chile, para la de gestión de riesgo de desastres.
- Si no se logra la coordinación interinstitucional con participación de entidades del nivel nacional, se debería avanzar entre los GORES y los Municipios, con la coordinación de la SUBDERE. Este tema se abordará con mayor detalle en el entregable 4.
- Ajustar los sistemas donde se otorga la viabilidad, de manera que los evaluadores califiquen los criterios y como resultado, se listen los proyectos según su grado de importancia, presentando así una priorización. Este trabajo se realizaría en cada GORE (cuando formule proyectos) y municipio para la conformación de su respectivo presupuesto.

- Idealmente, el sistema antes mencionado debería encontrarse vinculado al sistema de presupuesto, para programar de manera automática hasta que el presupuesto llegue al tope de su disponibilidad.

3. Evaluación ex post como proceso de retroalimentación y aprendizaje:

A mediano plazo:

- En respuesta a las bases que se requieren para la evaluación ex post, se resalta la necesidad de estudiar -dentro de las restricciones de recursos-, entre SUBDERE y MDSF, algunos aspectos relevantes: estipular en una directriz de los GORES hacia sus propios proyectos y los de los municipios, el tipo de proyectos que deberán ser sujeto de evaluaciones ex post, y que tipos de evaluaciones aplicarían. Las evaluaciones que revisarán aspectos adicionales a la ejecución presupuestal deberán darse en mayor proporción sobre proyectos de alto presupuesto y alta complejidad.
- Otras mejoras que puede estudiarse son: Definir qué tipo de evaluación ex post se deberá aplicar desde la formulación y evaluación ex ante de proyectos de cierto monto en adelante, se requerirá preparar el esquema de evaluación que se adelantará (con un tiempo estimado luego de contar con los beneficios esperados) para definir el tipo de información que se requerirá al momento en el que se estén evidenciando los beneficios esperados, con líneas base. Esto, para proyectos a partir de cierto umbral de presupuesto. Dentro del tipo de evaluaciones que podrían definirse desde la formulación, se podría incluir la de Gestión, en la que se revisaría, entre otros aspectos, los procesos institucionales que se dieron en la ejecución del programa o proyectos.
- Igualmente se invita a la revisión de los 5 pasos que según el Reino Unido se deben dar para lograr una efectiva evaluación ex post, resaltando el primer paso en el que se recomienda incluir desde la planeación, el tipo de evaluación ex post que se realizará con sus indicadores. Igualmente se destacan los dos últimos pasos relacionados con la aprobación de las evaluaciones por la alta dirección de las entidades que ejecutaron el programa o proyecto, la presentación de los hallazgos y recomendaciones, además de definir el sitio web oficial para la publicación.
- Elaborar y divulgar la directriz que conlleve a la presupuestación de la evaluación ex post, si se determina desde la formulación de los proyectos que se estipule que deberán desarrollarla.
- En tanto las evaluaciones ex post en Chile son muy costosas porque la información que deben completar en el BIP las instituciones formuladoras y financistas de los proyectos recurrentemente está incompleta al término de la etapa de ejecución de los proyectos, una forma de enfrentar esta dificultad, podría solventarse si los encargados de los GORES, cuando pagan las facturas asociadas a los avances de obra de los proyectos a cargo de los municipios, verifiquen que la información de ejecución del proyecto esté completa tanto en el SIGFE como en el BIP. Esto en la práctica apoyaría la herramienta legal que al respecto tiene el MDSF.

A largo plazo:

- De encontrarse pertinente, entre SUBDERE y el MDSF, se podrían establecer mecanismos para fortalecer las recomendaciones que actualmente se presentan en proyectos que han sido sujeto de evaluaciones ex post, pues en algunos informes revisados donde se encuentra importante información respecto a hallazgos, desvíos, logros, cumplimiento de objetivos, resultados, metodología, cumplimiento técnico del proyecto, impactos del proyecto y competitividad en la implementación de los resultados, se podría precisar las recomendaciones para futuros proyectos, indicando el tipo de proyectos a los cuales les sería útiles dichas recomendaciones, además del contexto económico, social, ambiental o político en el que deben desarrollarse los proyectos.
- Por lo anotado, se podrían fortalecer los informes de evaluación ex post de corto plazo Fase II del MDSF, de donde se extraigan conclusiones generales, a partir de los casos específicos, que pueda ser traspasable a las tipologías de proyectos estudiados. En este sentido, sería recomendable que estos estudios se llevaran a cabo anualmente sobre las mismas tipologías de proyectos, para varias regiones. SUBDERE podría acordar con MDS algún criterio o mecanismo para tal fin.
- También sería recomendable una mayor difusión de estos informes, ya sea en su formato actual o en uno que incluya lecciones aprendidas por tipologías de proyectos, además de la difusión que se realiza en algunos seminarios en las mismas regiones a los que pertenecen los proyectos que se visitan. Dichas presentaciones deben contar con la participación de los profesionales técnicos de los GORES que revisaron los proyectos. El fortalecimiento de esta difusión podría ser apoyada por SUBDERE. Una estrategia de mayor participación formal de los GORES en los procesos de evaluación ex post se abordará en el entregable 4.
- Igualmente, se podría establecer que las evaluaciones deben ser aprobadas por la entidad promotora del programa o proyecto
- También, que deben ser publicadas por diversos medios, y como mencionado, en un portal de consolidación de estos estudios (a manera de Banco de evaluaciones), incluyendo los indicadores medidos. Este portal podría fortalecer la publicación de las evaluaciones inscritas en el BIP.
- Las evaluaciones ex post de mediano plazo que se realiza a una selección de proyectos, deben indicar si la información de la formulación de programas y proyectos fue correcta o hay enseñanzas para futuros proyectos, por ejemplo, cómo se establecieron las relaciones causa-efecto, y en los procesos de las etapas posteriores.
- Igualmente, en evaluaciones de mediano plazo se analizan los sectores y las entidades que participaron en la ejecución y/u operación del proyecto para concluir sobre sus aportes o grado de involucramiento. Se debe incluir en este análisis la participación de las comunidades involucradas.
- De manera relevante se deberá establecer que las evaluaciones incluyan resúmenes ejecutivos y que las recomendaciones para futuros programas y proyectos se presenten según se puedan aplicar en el corto, mediano o largo plazo.

4. Fortalecimiento de los procesos para mejorar la inversión:

A corto plazo:

- Las evaluaciones de organismos internacionales son una voz objetiva ante autoridades de Gobierno, con miras a futuras reformas, así que una evaluación de procesos del SNI y mejor, de la gestión financiera pública por parte del Banco Mundial, por ejemplo, podría ser oportuno para propender por su fortalecimiento.
- En una coordinación de trabajo entre SUBDERE, el MDSF, el Ministerio de Hacienda, entre otras entidades, se recomienda establecer los procesos que se consideren para que el SNI abarque todo el sector público, por lo que se estima conveniente iniciar la coordinación que conlleve al ajuste normativo que esto conlleva. Esto en tanto se encuentran proyectos y fuentes de financiación que no acogen los procedimientos del SNI. Es por esto difícil poder conocer cifras consolidadas sobre la inversión pública del país, requeridas para la toma de decisiones, para conocer cómo se va cumpliendo los lineamientos de política pública, y demás elementos claves de contar con información armonizada bajo estándares internacionales.
- A nivel nacional se debe establecer como un procedimiento específico, con la participación de SUBDERE y los Ministerios, la coordinación necesaria para involucrar a los GORES y municipios en la formulación de proyectos de los Ministerios, que se desarrollarán en dichos territorios. Los Ministerios ganarán conocimiento de lo local de parte de los principales actores, podrán contar con apoyo para el seguimiento, y sobre todo, se ganará terreno en la apropiación y sostenibilidad. Este tema, será provisto en el entregable 4.
- Se recomienda a SUBDERE revisar las cargas administrativas de los equipos de profesionales ligados a la gestión de proyectos de inversión frente a las capacidades institucionales de los GORES, y promover los ajustes respectivos en un trabajo conjunto con las entidades responsables. Este tema igualmente podrá ser ampliado en el entregable 4.
- Igualmente, se considera oportuno que SUBDERE elabore guías para mejorar la interpretación de la legislación (la relacionada con las funciones a ser desarrolladas en gobiernos subnacionales referida a la gestión de la inversión pública) que rige sobre los gobiernos subnacional y así, facilitar su aplicación.
- Además, se encuentra valioso establecer los procedimientos requeridos juntos con los mecanismos necesarios (tales como seminarios, plataformas con cruce de información con estadísticas regionales, entre otros) para establecer comparaciones entre gobiernos y facilitar acuerdos regionales e intercambios de experiencias y buenas prácticas. Clave sistematizar dichos encuentros y las conclusiones que se logren.
- Se propone realizar una evaluación de los programas de capacitación, con un proceso específico para tal fin (especificando como, cuando, a través de que mecanismo, etc.) de modo que se pueda conocer si los estudiantes que cumplieron con los requisitos de dichos cursos han mejorado el desarrollo de sus funciones y la calidad del trabajo. De denotar falencias, se deberá plantear un plan de mejora para fortalecer lo requerido tanto en el programa de capacitación, como para establecer un acompañamiento a los estudiantes mediante asistencia técnica. Esta propuesta va encaminada a la revisión tanto de programas adelantados por parte de la Academia de Capacitación de la SUBDERE, así como a adelantar un seguimiento a los estudiantes, para denotar la efectividad de las capacitaciones.

- En el seguimiento de proyectos, los GORES deben contar con la información de avance físico a nivel de productos y actividades. Para asegurar el registro de esta información en el BIP, se debe estipular una normativa que genere dos resultados: uno, el pago de cuentas a los ejecutores previo registro de esta información en el BIP, evitando así la necesidad de registrar los avances solo cuando se realiza la visita de campo; y dos, el vínculo verificable de dicha información de seguimiento como insumo para las rendiciones de cuentas que las entidades públicas deben dar a la ciudadanía de manera semestral o anual.

A mediano plazo:

- En general los procesos son similares en varios países, y todos son implementados empleando instrumentos clásicos como metodologías y formatos, bases legales, institucionalidad, herramientas informáticas y procesos de capacitación y asistencia técnica, sea de manera centralizada o descentralizada, o sea acogiendo solo al gobierno nacional y/o el territorial. Se propone, además de lo anotado, incluir un tablero de control para medir cómo los apoyos a nivel subnacional se traducen en más y mejor inversión de un periodo a otro. Esto es, diseñar indicadores que SUBDERE o en conjunto con el MDSF, como podrían ser (lista no exhaustiva):
 - Cambio en el monto de la inversión respecto al gasto total;
 - Cambio en el monto de la inversión respecto al PIB local;
 - Cambio en el número de proyectos viables e incluidos en la cartera;
 - Cambio en el número de proyectos en los que se evidencia el relacionamiento con políticas sectoriales a través de metas e indicadores;
 - Cambio en resultados esperados (por ejemplo, Aumento de empleo, Vinculación de población vulnerable en puestos de trabajo, Descontaminación hídrica, Cobertura en educación, Aumento en atención médica, etc.). Estos resultados se tendrán que analizar sin externalidades, para evidenciar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos en estudio.

A largo plazo:

- Los procesos de la inversión pública deben establecerse de manera integrada, respetando el ciclo que inicia en la planificación estratégica y concluye en la evaluación ex post, para dar inicio a un nuevo ciclo. Lo importante es que cada paso retroalimente el siguiente, de manera verificable, a través de indicadores, reportes, y demás evidencias posibles. En este sentido, se deben diseñar procedimientos para que el seguimiento no sea solo presupuestal, sino que conlleve el físico y de resultados, medible en indicadores y revisiones en terreno con participación ciudadana.
- Se debe establecer el proceso de conformación de planes plurianuales de inversión, como parte de la planeación financiera, que sirva de referencia para la presupuestación anual de las carteras de proyectos.
- Dentro de los procesos de fortalecimiento de la autonomía regional que se avizora en Chile, se recomienda establecer procedimientos para mejorar la capacidad de establecer regulaciones y eliminar duplicidades en la legislación con el nivel nacional.

5. Fortalecimiento de los recursos humanos a través de la asistencia técnica entre niveles de gobierno:

A corto plazo:

- SUBDERE en un trabajo conjunto con MDSF, Ministerios y SEREMI, podrían coordinar la asistencia técnica que los GORES y municipios puedan requerir, definiendo quienes podrían brindarla. Esto sin que entre las entidades no puedan intercambiar sus dudas y respuestas. En el MDSF se resolverían dudas sobre aspectos metodológicos o de formulación u otras etapas de los proyectos, el uso de las metodologías, el registro de proyectos en el BIP.
- SUBDERE podría desarrollar o fortalecer una plataforma para registrar las consultas y las respuestas, las publicaría, administraría la plataforma de divulgación, celebraría foros de intercambio con entidades del nivel nacional y territorial, con participación del sector privado y ciudadanía, entre otras actividades. La plataforma podría ser apoyada por el MDSF, donde existiera todo el material de apoyo a la formulación de proyectos, los casos de éxito (incluso de lecciones surgidas de los errores), contenidos de asistencias técnicas, entre otra información, donde se pudieran inscribir como usuarios los profesionales que formulan o evalúan proyectos de Municipios y GORES, de manera que se dieran un intercambio abierto entre ellos, creando un red de interesados. Esto podría encontrarse en el marco de la Academia de Capacitación de la SUBDERE y la Unidad de Capacitación del MDSF.
- El insumo de la plataforma de experiencias de asistencia técnica aplicables a varios proyectos sectoriales, se irían registrando según se vayan conociendo con datos de contacto para mayor información, resúmenes, y demás información ilustrativa.
- La plataforma igualmente puede ofrecer contenidos de cursos en línea (un trabajo a realizar con el MDSF), incluyendo documentos cortos de guía y orientación (capsulas, consejos, ejemplos, etc.), con intercambio con usuarios.
- A la par, se debe conformar mesas de ayuda (con apoyo del MDSF y Ministerios), para resolver dudas relacionadas con la formulación de proyectos y el empleo de metodologías.
- Además, se debe preparar y publicar un documento con preguntas y respuestas frecuentes sobre lo anotado en los puntos anteriores.
- La asistencia debe ser especializada, enfocada, práctica, sostenible e idealmente innovadora.
- Elaborar un documento que explique cuáles son los perfiles, roles y ambiente de desarrollo requeridos de los profesionales que se dedican a la formulación de proyectos, por tipo de proyectos.
- Se sugiere elaborar un documento que explique cuáles son los perfiles profesionales o técnicos, roles y ambiente de desarrollo requeridos por quienes se dedican a la formulación de proyectos. Para esto, se propone desarrollar un instrumento o marco de competencias para revisar los perfiles profesionales o técnicos requeridos (estudios, experiencias, habilidades), donde los funcionarios puedan autoevaluar sus habilidades para los roles que desarrollan o futuros cargos a los que aspiren.

- Se recomienda a SUBDERE que continúe promoviendo el Programa de Acciones Concurrentes, abarcando todos los municipios, dado el valor y utilidad que indicaron los municipios encuestados para el diagnóstico preparado en marco de esta asistencia técnica.
- Igualmente podría considerar conformar un grupo de asesores que brinden asistencia técnica a los GORES y municipios para la preparación y gestión de recursos, de proyectos medianos y grandes. Igualmente, los GORES pueden impulsar esta idea para apoyar a sus municipios.

Mediano plazo:

- Se recomienda a SUBDERE trabajar con el MDSF para formular y publicar proyectos tipo o recurrentes por sector, pues ahorran tiempo y brindan bastantes insumos a quienes requieren formular nuevos proyectos similares.
- Sobre los casos exitosos que se pudiesen registrar, se podría celebrar una ceremonia o publicación especial con reconocimiento de altas directivas y opiniones de beneficiarios (con un video complementario, por ejemplo), de manera que los gobiernos que ejecutaron dichos proyectos reciban un incentivo y se vuelvan referentes de consulta para otros proyectos o regiones.
- Los gobiernos territoriales deben formar y vincular a la ciudadanía en ejercicios de veeduría y control, de manera que aporten con información en el seguimiento de proyectos, facilitando esta labor a los gobiernos subnacionales y generando mayor participación y apropiación de los proyectos.

IX. Bibliografía

Banco Interamericano de Desarrollo. Construyendo gobiernos efectivos. Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe. 2015

Banco Interamericano de Desarrollo. Las mejores prácticas e innovaciones de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública del mundo y el crecimiento económico. 2015

Banco Interamericano de Desarrollo. Sistema de Evaluación Prodev Gobiernos Subnacionales. 2011

Banco Mundial. *Public Investment Management Reference Guide*. 2020

Banco Mundial. Darwin Marcelo, Cledan Mandri-Perrott, Schuyler House, Jordan Z. Schwartz. Un enfoque alternativo para la selección de proyectos: el marco de priorización de infraestructura. 2016

Banco Mundial. Anand Rajaram, Tuan Minh Le, Kai Kaiser, Jay-Hyung Kim, and Jonas Frank, Editors. *The Power of Public Investment Management: Transforming Resources into Assets for Growth*. 2014

Centro de Estudios Públicos. Chile. Más allá de Santiago Descentralización fiscal en Chile. 2020

Comisión Europea. La Evaluación Como Instrumento de Desarrollo de una Cultura de Gestión: Hacia Mejores Prácticas, 1999

Comisión Europea. *Public Procurement Guidance for Practitioners*. 2018

Departamento Nacional de Planeación de Colombia. Guía Orientaciones para realizar la Medición del Desempeño de las Entidades Territoriales. 2019

Departamento Nacional de Planeación de Colombia. Manual de Procedimientos-Banco de Programas y Proyectos de Inversión. 2006 y 2011.

Departamento Nacional de Planeación de Colombia. Contratos Plan: Experiencia en Colombia. 2016

Gobierno de Perú. Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública. 2012

Gobierno del Reino Unido. *Principles for Project Success*. 2020

Jong Wook Lee. La Inversión Pública en Corea. 2015

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo. 2010

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. *Effective Public Investment. Across Levels of Governments. Tool Kit*. 2019