CENTRO DE
POLÍTICAS
PÚBLICAS UC

INFORME FINAL

SISTEMA NACIONAL DE INVERSIONES (SNI)

Apoyo al Fortalecimiento y Modernización del SNI

Ministerio de Desarrollo Social

Junio 2012

ÍNDICE

1 PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO 4

1.1 DIAGNÓSTICO 5

1.1.1 ORIENTACIONES METODOLÓGICAS DEL DIAGNÓSTICO 5

1.2 PLAN DE ACCIÓN 7

1.2.1 MATRIZ DE LÍNEAS DE ACCIÓN 9

2 DIAGNÓSTICO 10

2.1 RESEÑA DEL SISTEMA NACIONAL DE INVERSIONES 10

2.1.1 OBJETIVOS DEL SNI 10

2.1.2 ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL SNI 10

2.1.3 TIPOLOGÍA DE INICIATIVAS DE INVERSIÓN 11

2.1.4 ROLES Y FUNCIONES DE LOS ACTORES CLAVES DEL SISTEMA 12

2.1.5 METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS 13

2.1.6 ROL Y FUNCIÓN DEL BANCO INTEGRADO DE PROYECTOS (BIP) 13

2.2 COMPONENTES DEL DIAGNÓSTICO 14

2.2.1 CONTEXTO DE LA INVERSIÓN PÚBLICA 14

2.2.2 MARCO LEGAL 15

2.2.3 PROCESOS 16

2.2.4 CAPITAL HUMANO 16

2.2.5 SISTEMAS DE INFORMACIÓN 18

2.2.6 METODOLOGÍAS 19

2.2.7 ASPECTO COMUNICACIONAL 20

2.3 EXPERIENCIA INTERNACIONAL 21

2.4 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO 28

2.4.1 OBJETIVOS DEL SISTEMA: MIRADA ESTRATÉGICA 28

2.4.2 MARCO NORMATIVO: INEXISTENCIA DE UN CUERPO LEGAL ESPECÍFICO 28

2.4.3 CLARIDAD EN LA DEFINICIÓN DE ROLES Y FUNCIONES 30

2.4.4 FLEXIBILIDAD DEL SISTEMA: EVALUAR VS AGILIZAR LA INVERSIÓN 31

2.4.5 EL DESAFÍO DE LAS ASOCIACIONES PÚBLICO PRIVADAS 32

2.4.6 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN EX POST: INSUFICIENTE 32

2.4.7 PLANIFICACIÓN Y GENERACIÓN DE CARTERAS DE INVERSIÓN 33

2.4.8 LA IMPORTANCIA DE LA COORDINACIÓN 33

2.4.9 ORIENTACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS 34

2.4.10 RESPECTO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO INTERNO AL SISTEMA 34

2.4.11 SISTEMAS DE INFORMACIÓN - BIP 35

3 LÍNEAS DE ACCIÓN 37

4 BIBLIOGRAFÍA 75

1 PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

El presente estudio se desarrolla en el marco de la operación CH-T1102 del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), titulado "Apoyo a la implementación de reformas institucionales prioritarias en Chile", en el cual se especifica la necesidad de definir e instalar reformas institucionales prioritarias en la nueva administración gubernamental.

Una de las áreas de trabajo enfatizadas es la del Sistema Nacional de Inversiones (SNI), con el objetivo de mejorar la calidad de la inversión pública nacional. El SNI, en sus funciones, busca velar por la rentabilidad social y económica en la asignación de recursos públicos a iniciativas de inversión de mayor tamaño, de acuerdo con los lineamientos de la política de Gobierno. La finalidad de este estudio es elevar la capacidad técnica e institucional, por medio de la realización de un Plan de acción de fortalecimiento y modernización del SNI. El Plan de acción debe atender los desafíos institucionales, estratégicos y operativos que el SNI actualmente enfrenta, incluyendo el diseño de una herramienta de gestión que permita el seguimiento del desempeño del sistema. Además, el Plan de acción debe utilizar como insumo un diagnóstico elaborado en base a múltiples entrevistas, estudio del marco jurídico, y a la actualización y complementación de diversos estudios y diagnósticos recientes del SNI.

La administración central del Sistema Nacional de Inversiones (SNI) se encuentra a cargo del Ministerio de Desarrollo Social (MDS), a través de la División de Planificación, Estudios e Inversiones) y del Ministerio de Hacienda a través de la Dirección de Presupuesto - DIPRES.

MDS ha estado desarrollando un Plan de Fortalecimiento del Sistema Nacional de Inversiones, el cual se centra en 3 ejes estratégicos, uno metodológico, otro técnico – operacional y un último de tipo institucional. El alcance de este estudio corresponde a los dos últimos.

Dentro del SNI se identifican cuatro subsistemas complementarios: (1) Subsistema de Análisis Técnico Económico de las iniciativas de inversión pública de responsabilidad directa de MDS y sus SERPLAC; (2) Subsistema de Formulación del Presupuesto de responsabilidad directa de DIPRES; (3) Subsistema de Ejecución Presupuestaria de responsabilidad directa de DIPRES; (4) Subsistema de Evaluación de Resultados de responsabilidad directa de MDS. De éstos, el diagnóstico se focalizará directamente en aquellos de responsabilidad de MDS, es decir, los Subsistemas (1) y (4). Sin embargo, para

una adecuada comprensión del sistema se requerirá también incorporar la visión de los encargados de los Subsistemas (2) y (3).

Diversas son las oportunidades que es posible encontrar en los ámbitos que componen el SNI, tanto en lo institucional, como en lo estratégico y en lo operativo. La actual estructura del SNI, constituida por los Ministerios de Hacienda y de Desarrollo Social, más los usuarios del sistema, Municipios, Gobiernos Regionales y otros, supone la coexistencia de múltiples necesidades y formas de operar. La complejidad asociada a la institucionalidad existente y la necesidad de generar una articulación efectiva entre sus actores, hace necesario revisar y eventualmente modificar la orgánica del sistema.

1.1 DIAGNÓSTICO

La etapa de diagnóstico entrega una visión general de la situación actual del Sistema Nacional de Inversiones. Su objetivo es identificar aspectos claves dentro del SNI que tienen oportunidades de mejora, sirviendo de base para el diseño del Plan de acción que es la materialización de las recomendaciones institucionales, estratégicas y operacionales.

1.1.1 ORIENTACIONES METODOLÓGICAS DEL DIAGNÓSTICO

A partir de los antecedentes y objetivos antes expuestos, el diagnóstico se subdividió en tres sub-etapas, una primera de levantamiento de información, otra de recolección de datos y una última de análisis y resultados

1.1.1.1 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Contempló la revisión de literatura nacional e internacional relativa a los Sistemas nacionales de inversión Pública (SNIP), se revisó y sistematizó la información de tipo secundaria y de literatura tanto de tipo interno (Informes de Evaluación de MDS, Minutas, etc.) como literatura nacional, que permita establecer puntos de comparación y oportunidades de mejora en los diversos temas ligados al SNI. Para ello se procedió a fichar y analizar documentos elaborados por expertos en materia de sistemas nacionales de inversión.

La revisión de la experiencia internacional se centró en la revisión de publicaciones y estudios relativos al tema de inversión a nivel latinoamericano y mundial. El equipo se concentró en las experiencias de Reino Unido, Nueva Zelanda, España y Colombia.

Se realizó un análisis operativo de las disposiciones legales que actualmente regulan el SNI, lo que permitió identificar la normativa vigente en relación a las funciones y

responsabilidades de los órganos rectores de sistema. Esto se realizó a través de fuentes secundarias y primarias.

1.1.1.2 RECOLECCIÓN DE DATOS EN TERRENO

Esta fase consistió en el diseño de un conjunto de instrumentos de recolección de datos que permitieron recoger información a nivel de comunas, de regiones y nacional. Se combinaron encuestas, entrevistas y focus groups a diversos actores y participantes del Sistema Nacional de Inversiones. Cada una de estos instrumentos de recolección de datos fueron testeados para verificar su confiabilidad.

En el caso de las encuestas, fueron de carácter exploratorio (no concluyentes)[1]. Los agentes encuestados fueron: profesionales de las Secretarías Comunales de Planificación, alcaldes, consejeros regionales, profesionales de la Secretaría Regional de Planificación, profesionales de SEREMIs pertenecientes a otros ministerios, entre otros.

Las encuestas aplicadas fueron de dos tipos; una dirigida a los actores de perfil técnico a nivel municipal y regional, entre ellos SECPLAC y SERPLAC, y la segunda que corresponde a una indagación general desde una mirada política aplicada a alcaldes y consejeros regionales. Las tasas de respuestas fueron las siguientes:

- Encuestas SECPLAC obtuvo 25% de tasa de respuesta.
- SERPLAC obtuvo una tasa de respuesta del 60%.
- En ministerios y Alcaldes se obtuvo una tasa cercana al 10%.
- En Consejeros regionales, una tasa de un 5%.

Las entrevistas se diseñaron como complemento y medio para profundizar en aquellos aspectos que las encuestas sólo recogió datos generales. Se aplicaron a actores pertenecientes a niveles regional y nacional. En total fueron entrevistados 18 actores de diversos niveles (ver Tabla 1), los cuales se describen a continuación a nivel general.

[1] Se realizó una muestra intencional a partir de la categorización creada previamente de las regiones. Para facilitar selección de regiones, se organizaron en distintos grupos según el número de Iniciativas de Inversión Social (IDI) generadas en el 2010.

Tabla 1 - Entrevistados según institución y cargo

MIDEPLAN (4)	DIPRES (5)	MOP (2)	Municipio (5)	Gobierno Regional (4)
•Subsecretaria •J. División Planificación, estudios e inversión •J. Depto. Jurídico •J. Depto. Inversión	•Directora •Asesor •J. Depto. Inversiones •J. Depto. Interior •J. Depto. Infraestructura	•Directora de Planeamiento •Jefa de la Subdirección de planificación Estratégica Subrogante	•2 Secplac •1 encargado de proyectos. •2 Profesionales de apoyo técnico a la formulación de proyectos.	•Intendente RM •Intendente O'Higgins •2 Consejeros regionales de RM

Además se aplicó un Focus Group en el que participaron 7 personas que se desempeñan en diversos niveles de la estructura de MDS: J. Depto. Estudios, Asesor J. de División, 3 analistas, J. BIP y J. Depto. Inversiones.

1.1.1.3 ANÁLISIS Y RESULTADOS

A partir de la información obtenida a través de los diversos medios de recolección de información se procedió al análisis. Se combina en análisis cuantitativo a través del SPSS y con el procesamiento de datos cualitativo de las entrevistas a través de categorías de análisis de contenido. Lo que permite una profundización del análisis estableciendo ámbitos claves a mejorar en el SNI. Esta última etapa además contempla la revisión y análisis de la base datos del BIP proporcionada por MDS en Marzo de 2011.

Este análisis integrado de la información constituye un insumo relevante para el Diagnóstico ya que proporciona los datos necesarios para la elaboración de la Estrategia y, posterior diseño del Plan de Acción.

El procesamiento de los datos mantiene la rigurosidad metodológica tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, pues cada instrumento de recolección de datos aporta información sobre un aspecto específico del sistema, lo que permite una triangulación de datos. Lo que permitirá identificar los puntos comunes y las oportunidades de mejora que en el Sistema.

1.2 PLAN DE ACCIÓN

La etapa del Plan de Acción involucra la creación de una serie de medidas orientadas a mejorar aspectos críticos levantados en la etapa de Diagnóstico. Las medidas fueron creadas a partir de los

resultados del levantamiento de información, de los talleres y de diversas reuniones sostenidas con el equipo de trabajo dentro del mismo Ministerio de Desarrollo Social.

Cada medida o acción es estructurada en una ficha que involucra la descripción y definición de los aspectos más relevantes para poder llevarlas a cabo. Las acciones reciben el nombre de "Líneas de Acción" y han sido clasificadas en función de los objetivos que cada línea persigue y la dimensión a la que pertenecen. De esta forma, la matriz contiene 4 dimensiones: cliente, procesos, aprendizaje/conocimiento interno y financiero.

La primera dimensión establece 3 medidas orientadas a desarrollar una nueva imagen del SNI, involucrando aspectos de difusión, transparencia y mejor identificación de los proyectos de Inversión.

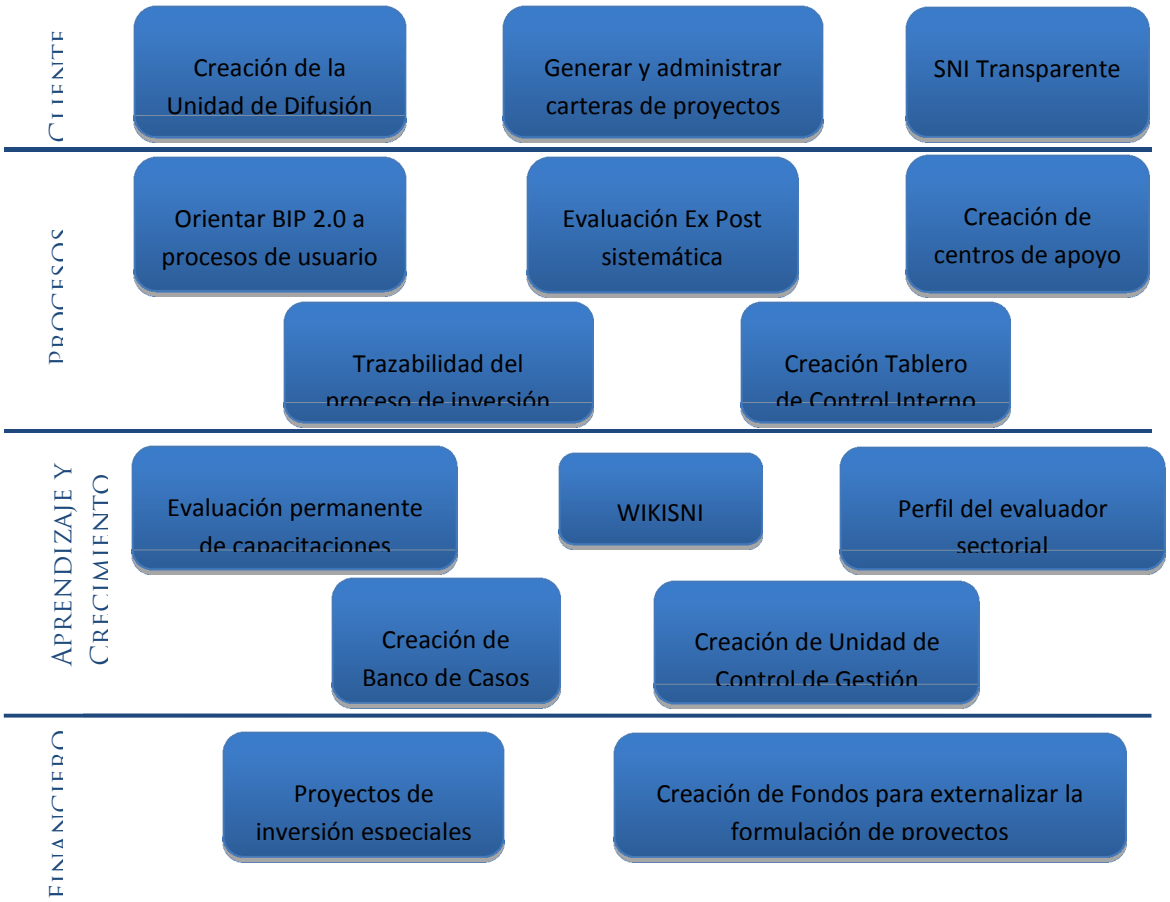
La segunda dimensión, establece una nueva visión de los procesos, una orientación al usuario y un mecanismo *User friendly* de los procesos, lo cual permitirá no sólo generar una cercanía con sus usuarios sino que apoyará directamente la formulación de proyectos y una mejor evaluación y análisis de los mismos. Las cinco medidas comprendidas en esta dimensión incorporan acciones dirigidas a las etapas más relevantes del proceso y establecen puntos de mejora tanto en el subsistema de evaluación ex ante, como del ex post, en apoyo una mejor retroalimentación del sistema.

El aprendizaje y crecimiento resultan fundamentales para el desarrollo del sistema en función del objetivo definido: "velar y contribuir porque los proyectos de inversión sean socialmente rentables", puesto que corresponde a la dimensión capaz de abordar las capacitaciones, las evaluaciones de los mismos procesos, la presentación del SNI al resto de los usuarios y ciudadanos, y el crecimiento del sistema.

Por último, se enlista una medida orientada al ámbito financiero, la que busca dirigir los esfuerzos a la creación de mejores proyectos, cercanos a la ciudadanía y rentables socialmente.

1.2.1 MATRIZ DE LÍNEAS DE ACCIÓN

Objetivo del SNI: Velar y contribuir porque los proyectos de inversión sean socialmente rentables.



2 DIAGNÓSTICO

2.1 RESEÑA DEL SISTEMA NACIONAL DE INVERSIONES

2.1.1 OBJETIVOS DEL SNI

El objetivo central del SNI es velar y contribuir por que los proyectos de inversión tengan rentabilidad social. Sumado a este objetivo, MDS señala la necesidad de una eficiencia "reflejada en un número de IDI acorde con la disponibilidad de recursos, con un estándar de calidad en su elaboración, evaluación y análisis, controlados según una normativa transparente y común, y con la debida participación de la institucionalidad pública y de la comunidad organizada"[2]. Dicha eficiencia es complementada por Torche, Cerda, Edwards y Valenzuela (2009), que manifiestan que "las diferentes fallas que se producen durante la vida del proyecto y que se expresan en aumentos de costo o reducción de beneficios, generan ineficiencias que se traducen en el corto plazo en una menor actividad económica y en el largo plazo en un menor crecimiento".

Los objetivos específicos son:

- Apoyar la toma de decisiones sobre inversión pública.
- Velar por la rentabilidad de la inversión pública.
- Contribuir a aumentar el bienestar general de la comunidad.
- Transparentar el proceso de inversión pública.

2.1.2 ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL SNI

Cabe recordar que el SNI es responsabilidad compartida del Ministerio de Planificación y de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES) debido a que el proceso de inversión pública en Chile contempla diversos Subsistemas interrelacionados tal como muestra el Diagrama 1. En él destaca en color azul el subsistema de Evaluación ex ante y el subsistema de Evaluación ex post ambos de responsabilidad de MDS y en color verde el subsistema Formulación Presupuestaria y el subsistema de Ejecución Presupuestaria que corresponde a DIPRES.

[2] Extracto obtenido a la descripción oficial del SNI contenida en la página Web de MIDEPLAN.

Diagrama 1 - Estructura del SNI (periodo 2006-2010)

Fuente MDS (2010)

2.1.3 TIPOLOGÍA DE INICIATIVAS DE INVERSIÓN

El Sistema Nacional de Inversiones contempla tres tipologías de inversión:

- Proyectos[3]
- Programas[4]
- Estudios Básicos[5]

[3] Decisión sobre el uso de recursos con el fin de incrementar, mantener o mejorar la producción de bienes o prestación de servicios. Se materializa por lo general en una obra física. Normalmente su ejecución se financia con gastos de capital o inversión y su operación con gastos corrientes o de funcionamiento.
[4] Corresponde a la decisión sobre el uso de recursos con el fin de incrementar, mantener o recuperar la capacidad de generación de beneficios de un recurso humano o físico. Se materializa con una acción y normalmente se financia con gastos corrientes o de funcionamiento, aun cuando, desde el punto de vista económico, es inversión real. Debe tener una duración definida y finita, para diferenciarlo de las actividades normales de funcionamiento.
[5] Se define como la decisión sobre el uso de recursos con el fin de identificar la existencia o características de recursos humanos o físicos. No genera beneficios en forma directa o inmediata y se materializa en un documento que contiene información.

Para efectos operativos, el SNI utiliza la definición del clasificador presupuestario, que si bien posee un énfasis contable, permite resolver las dudas respecto a los que se debe ingresar al SNI. De esta forma, corresponde a los gastos del subtítulo 31 del presupuesto de la Nación.

> Actualmente, en la discusión del Proyecto Ministerio de Desarrollo Social, Artículo 2° 5), se define como proyecto de inversión: *"Iniciativas de Inversión: corresponde a los gastos por concepto de estudios preinversionales, de prefactibilidad, factibilidad y diseño, destinados a generar información que sirva para decidir y llevar a cabo la ejecución futura de proyectos de inversión pública. Asimismo, considera los gastos en proyectos de inversión que realizan los organismos del sector público, para inicio de ejecución de obras y/o la continuación de las obras iniciadas en años anteriores, con el fin de incrementar, mantener o mejorar la producción de bienes o prestación de servicios, incluyendo aquello que forme parte integral de un proyecto de inversión. Además, comprende los programas de inversión. Dichos estudios, proyectos y programas de inversión serán aquellos a que hace referencia el inciso cuarto del artículo 19 bis del decreto ley Nº 1.263, de 1975. Se incluirán también las iniciativas de inversión pública a que se refiere el inciso final del artículo 2° del decreto N° 900, del Ministerio de Obras Públicas, de 1996, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del decreto con fuerza de ley N° 164, del referido Ministerio, de 1991.*

2.1.4 ROLES Y FUNCIONES DE LOS ACTORES CLAVES DEL SISTEMA

La solicitud de financiamiento la presentan todos aquellos servicios, instituciones y empresas del Sector Público (ENAP, CODELCO) que realizan actividades de inversión.

En el caso de inversiones sectoriales, son las Oficinas de Planificación y Presupuesto de cada Ministerio o servicio público los que coordinan, analizan y revisan los proyectos presentados al Ministro del ramo para su correspondiente aprobación.

Las Empresas Públicas a través de sus oficinas de Planificación y el Directorio de la Empresa envían los proyectos a MDS para su análisis y recomendación.

A nivel regional, en materia de inversión pública, el Intendente cuenta con la asesoría del Consejo Regional (político) y la Secretaría Regional Ministerial de Planificación y Coordinación (técnico).

En el caso de iniciativas de inversión formuladas a nivel municipal, dicha tarea está cargo de los SECPLAC (o SECPLAN) o encargados de proyectos de las municipalidades.

2.1.5 METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Las metodologías de evaluación social descritas por MDS tienen como objetivo entregar herramientas para analizar la conveniencia de ejecutar o no una determinada iniciativa de inversión. Éstas pueden adoptar el enfoque costo-beneficio o costo-eficiencia.

Actualmente diversos autores destacan los Instrumentos Metodológicos vigentes en el Sistema Nacional de Inversiones como parte de los avances, considerándolo un indicador de consolidación del SNI, ya que cuenta con más de 27 metodologías según áreas. En caso de que la iniciativa de inversión presentada no sea posible asociarla a alguna metodología específica, corresponde aplicar la Metodología General.

2.1.6 ROL Y FUNCIÓN DEL BANCO INTEGRADO DE PROYECTOS (BIP)

El BIP es un sistema que permite ingresar, mantener y modificar, bajo las normas del sistema, los datos de sus iniciativas de inversión. Al mismo tiempo, se puede hacer seguimiento a la solicitud y ver las observaciones realizadas por el correspondiente analista de MDS y su respectivo “RATE”. Toda la documentación de respaldo se mantiene por oficio o carta adjuntando la Ficha IDI.

Desde que el BIP está en Internet, cualquier persona a lo largo del país, sin ningún permiso o clave, puede tener acceso fácil a los datos más relevantes de los proyectos presentados al sistema, así como de los resultados del proceso de revisión y de la recomendación técnica de MDS. Entre los principales logros que MDS destaca (ver plan de acción 2010 de MDS), se identifican los siguientes:

Actualmente se ha incorporado la Georreferenciación de Proyectos, lo que ha sido parte de las modificaciones incorporadas el año 2010. El desafío es lograr que el 100% de los proyectos a postular el año 2011 se encuentren georreferenciados. Se ha incorporado además una mejora en la ficha, aunque falta la validación final de indicadores económicos relevantes por sector a ser visualizados en la ficha.

También se ha desarrollado el módulo BIP Consulta y RSS de proyectos, incorporando una opción en el BIP Consulta para que los ciudadanos hagan comentarios. Esto se complementará con el contador de visitas que se encuentra en fase de diseño. En

esta misma línea se encuentra en creación una aplicación que permitirá suscribirse para recibir actualizaciones a proyectos de interés.

Se ha creado una Bitácora de Gestión de proyectos para que los analistas puedan registrar las gestiones realizadas con los formuladores. Aquí se incorporaron las mejoras propuestas por las SERPLAC.

El desarrollo de este diagnóstico involucra un análisis consensuado de parte de los actores del sistema, el cual ha permitido establecer ámbitos dentro de los cuales se vislumbran ciertos caminos de acción.

2.2 COMPONENTES DEL DIAGNÓSTICO

2.2.1 CONTEXTO DE LA INVERSIÓN PÚBLICA

En términos generales y, a partir de los datos analizados, es posible establecer supremacías en el ámbito macro de la inversión pública. Esta supremacía es tanto en relación al monto asociado de los proyectos de inversión que pertenecen a los distintos ejecutores de las inversiones, como con las capacidades de los mismos de generar IDI con recomendación favorable. Si bien es posible establecer distintas clasificaciones en relación a la participación en las inversiones, la principal tiene que ver con los montos de inversiones asociados a los distintos ministerios.

Considerando tanto los montos de inversión pública entregados a través de la Base de Datos de BIP (proporcionada por el Departamento del BIP, MDS) y los montos de inversión pública.

Se identifica al MOP como el principal actor de la inversión pública, pasando sólo un tercio de su inversión por el SNI.

- Los montos de inversión pública por ley de presupuesto coinciden con los formuladores más relevantes del SNI.
- Sin embargo, la relación entre ellos varía:
    - El MOP es 6 veces lo que invierte MINVU, Interior (FNDR), MINSAL en el Subtítulo 31 de la Ley de Presupuestos.
    - Mientras que en los montos que se postulan vía SNI, el MOP baja a 3 a 4 veces.
- De los montos totales de inversión del MOP en el año 2010, sólo un 39% pasó por el SNI el año 2010.

- Respecto de este punto, es preciso aclarar que las concesiones, a pesar de no incluirse en el BIP, son igualmente analizadas por MDS. Quedando fuera las conservaciones, que tal cómo se verá más adelante, no requieren evaluación ex ante. A nivel sectorial se presenta una menor cantidad de IDI (número de proyectos), pero más significativas en monto, las que obtienen mayores RS iniciales.

- Del total de fondos solicitados dentro del SNI un 59% son sectoriales, y un 21% FNDR, sin embargo en cantidad de IDI se revierte a 33% y 60% respectivamente.
- En términos de efectividad, es posible establecer una superioridad por parte de los sectores puesto que si se considera el número total de IDI que consiguen el RS (con y sin iteraciones), éstas se encuentran 13 puntos porcentuales más arriba a nivel sectorial que a nivel local y regional (73% vs 60%).
- Si consideramos eficiencia, como el porcentaje de proyectos que obtienen RS en un primer análisis (sin iteraciones), de ellos, 11 puntos son en la obtención del RS inicial.

2.2.2 MARCO LEGAL

El Sistema Nacional de Inversiones se encuentra contenido en una serie de cuerpos legales, normativas y reglamentos, lo cual no sólo lo diversifica sino que también lo complejiza pues cada uno de los subsistemas se encuentran contenido en distintas leyes, siendo en algunos casos sólo una glosa de un subtítulo de la partida de presupuesto. Esta heterogeneidad en su naturaleza legal dificulta declarar y entender el proceso completo de inversión, a su vez, enreda la correcta definición de responsabilidades y lo transforma en un sistema que no cuenta con las herramientas suficientes para hacerlo “accountable”.

A pesar de lo anterior, diversos entrevistados tanto de MDS, como del nivel central de los distintos sectores concuerdan en que no es un aspecto crítico y que puede ser abordable desde distintas aristas sin involucrar un cambio en la legislación vigente.

Los aspectos críticos definidos a partir del diagnóstico son:

- Se requiere formalizar el rol co-rector de MDS y Hacienda en el SNI.

- Baja influencia de MDS respecto al tipo de IDI ingresado el Sistema (Decisión DIPRES).

- Existe una diferencia entre la definición de inversión de ambos actores (visión teórica vs operativa)

- No existe un marco legal para el Subsistema de Evaluación Ex Post (corresponde a la Glosa 05 de la partida Ministerio del Interior-Gobiernos Regionales).

Sin embargo, actualmente esos aspectos se encuentran incluidos en la nueva ley del Ministerio de Desarrollo Social, en donde se incluyen, entre otras, una definición conjunta de iniciativa de inversión, un marco legal para la evaluación ex post y un rol co - rector definido un en reglamento.

2.2.3 PROCESOS

El SNI, tal como su nombre lo indica es un sistema y como tal involucra procesos, asociado a ellos hay tiempos que marcan las etapas y que a su vez involucran mecanismos e instancias de coordinación y comunicación.

El estudio realizado permitió establecer que existe consenso en que es necesario reducir los tiempos de todo el proceso del SNI, que estos exceden el tiempo deseable, pero que una vez identificadas las etapas y sus correspondientes responsables, es posible establecer que los mayores tiempos no son responsabilidad de MDS.

A su vez, en términos de mecanismos de coordinación entre los actores a nivel regional, los instrumentos de recolección de datos arrojaron que éstos eran suficientes y de buena percepción por parte de los actores.

Por otra parte, la coordinación a nivel central, entre actores tanto de tipo formulador, como analistas e incluso a nivel de administradores, la coordinación no es percibida positivamente. Se identificó que es necesario mejorar la comunicación entre formuladores y evaluadores a nivel central y sectorial, y entre quienes comparten la rectoría del Sistema.

2.2.4 CAPITAL HUMANO

El ciclo de inversión involucra distintos actores los que, a modo general, es posible clasificar como formuladores y evaluadores pudiendo ser a nivel comunal, regional, sectorial o central. El levantamiento de datos en terreno estuvo enfocado en formuladores a nivel comunal y analistas del nivel central (SERPLAC), arrojando importantes conclusiones respecto de su capacidad instalada, capacitaciones, profesionalización, dedicación horaria a funciones, entre otras características.

A partir de lo anterior es posible establecer lo siguiente:

Pese a la baja percepción de la calidad del capital humano a nivel de formuladores locales, estos cuentan con la formación profesional requerida. Las encuestas arrojaron que el nivel de profesionalización tanto de formuladores SECPLAC, como de los analistas de SERPLAC, excede las expectativas. Fue posible establecer que existe una percepción generalizada sobre la escasa efectividad de formuladores comunales, sostenido en una baja capacidad del capital humano y factores estructurales (bajos sueldos, contratos poco atractivos, entre otros). Esta percepción resulta contrastada tanto con los resultados observados en términos de niveles de profesionalización, naturaleza de las carreras asociadas a cargos SECPLAC preponderantes y situación de contrato de los formuladores. Es más, se cuenta con profesionales y técnicos para la formulación de proyectos, de los cuales:

- 96% de los encuestados tiene formación profesional, y un 80% en carreras afines a análisis.
- De ellos 48% tiene 3 o menos años de antigüedad, y 43 puntos de esos tienen contrato de planta.

En lo que respecta a las capacitaciones, éstas a nivel subnacional son bien percibidas, pero no han sido evaluadas en lo que a su efecto directo en la formulación y evaluación de proyectos se refiere. Específicamente, las capacitaciones se encuentran alojadas en una unidad del SNI que se dedica principalmente a apoyar la formulación de proyectos a nivel subnacional. El diagnóstico arrojó que hace falta una medición del impacto real que han tenido éstas en sus beneficiarios.

En términos de cobertura, y pese a lo anterior, el diagnóstico arrojó que la mayoría de los formuladores comunales encuestados ha recibido capacitaciones (72%) y, de ellos, un 53% las considera útiles.

Fue posible establecer, a su vez que existe un vacío en términos de una definición de roles de apoyo a nivel comunal, pues: un quinto del tiempo de los analistas SERPLAC está destinado a asesorías subnacionales, lo que alerta en conflictos de interés dado que apoyan y, a su vez, analizan.

Por otro lado, se percibe que los formuladores sectoriales contarían con las competencias necesarias. Diversas entrevistas realizadas arrojaron que los formuladores sectoriales (ministerios y servicios públicos) son percibidos como personas que cuentan con un alto grado de especialización en sus temas, y que como tales se encuentran mejor preparados para formular iniciativas de inversión.

En términos de evaluación de IDI por parte de los analistas del nivel regional, y pese a contar con analistas regionales SERPLAC con alta profesionalización, se percibe baja capacidad en la realización de funciones.

- Los entrevistados perciben que existen debilidades en las competencias de los analistas regionales de las SERPLAC para ejercer sus funciones.
- Sin embargo, la evidencia muestra que el 100% de los analistas regionales cuenta con educación profesional (39% con postgrado; 79% de carreras afines al análisis).
- En términos estructurales hay predominio de antigüedad en el cargo: 54% lleva más de 10 años; y un 59% es de planta.

No existe consenso respecto del nivel de los analistas centrales de MDS asociado a una diferencia en el alcance del perfil de cargo.

- No existe una percepción compartida respecto de los analistas de MDS. Por un lado, actores pertenecientes a distintos sectores (p. ej. MOP), consideran que los analistas sí cuentan con el perfil requerido para su labor (considerada más acotada: de revisión de antecedentes), mientras que por otro lado, visión académica y desde DIPRES, se tiene una visión más crítica al respecto, asociado a un mayor nivel de exigencia en sus funciones.
- Se requiere mayor incentivo económico y laboral para atraer a expertos del sector privado o académico.

2.2.5 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Una importante unidad de apoyo al proceso de inversión contempla la utilización de una herramienta de gestión a través de una plataforma web llamada BIP (Banco Integrado de Proyectos). Esta plataforma es utilizada en el proceso de presentación de iniciativas (en cualquiera de sus etapas), análisis y resultados (RATE).

El desarrollo del diagnóstico permitió establecer que se valora el aporte del BIP como unidad de registro, obteniendo buenas calificaciones tanto por parte de SECPLAC como analistas SERPLAC, quienes corresponden a los principales usuarios. Sin embargo, diversos entrevistados señalaron que se espera que se transforme en una herramienta de gestión propiamente tal que permita apoyar en forma directa la decisión de inversión. El BIP debe transformarse una herramienta para la toma de decisiones de inversión (ex-ante) y para la planificación de inversión (carteras de proyectos, priorización, etc.).

Se observa cierto potencial no desarrollado de manera óptima en esta herramienta, existe un exceso de información que si bien es ingresada al BIP, no es revisada. Tampoco existe una validación de la información que provee el BIP (las bases no se cruzan con las de DIPRES, por ejemplo), a su vez la interfaz es poco amigable y no cuenta con filtros de control.

Actualmente MDS se encuentra trabajando en un "BIP 2.0" buscando una integración con el SIGFE 2 y permitiendo realizar cierto seguimiento al ciclo presupuestario, entre otras cosas.

2.2.6 METODOLOGÍAS

Para formular un proyecto y presentar una evaluación se requiere la utilización de metodologías, las cuales, actualmente, responden a 27 sectores, subsectores y multi-sectores. Las metodologías utilizadas en los análisis y evaluaciones tienen gran incidencia en los resultados de las mismas, por ello, la percepción por parte de los formuladores es un aspecto que se abordó en el diagnóstico y que permitió establecer ciertas directrices.

A nivel de percepciones existe consenso en que se requiere mejorar las metodologías actuales, sin embargo, no existe acuerdo en si se debieran simplificar y/o perfeccionar. Los participantes del diagnóstico identificaron que se requería que las metodologías consideraran otros beneficios, que se incluyeran indicadores cualitativos, entre otros.

Las metodologías del SNI tampoco admiten planes de inversión, no presentan los elementos necesarios para permitir planificación de carteras, sólo contemplan proyectos individuales. Lo anterior tendría gran incidencia en lo que respecta a modificaciones del proceso de evaluación de rentabilidad social.

Resulta necesario aclarar que sí existen ciertos tipos de metodologías que permiten planificar grupos de proyectos: PRES (Planes de Reconstrucción Sustentable) y PMDT (Plan Marco de Desarrollo territorial)., que permiten aprobar un grupo de proyectos.

Por lo tanto, existe acuerdo en la necesidad de mejorar las metodologías (no así en el como), pues, a su vez, son percibidas como complejas a nivel comunal. Un 37% de los formuladores comunales considera que estas metodologías obstaculizan la formulación de IDI.

A modo general, se requiere una actualización de las metodologías de evaluación, para lo cual se formó ya un Departamento de Metodologías alojado en la División de Planificación, Estudios e Inversiones en MDS.

A la fecha, ya se encuentran disponibles nuevas metodologías.

2.2.7 ASPECTO COMUNICACIONAL

Si bien no estuvo contenido en el diagnóstico en forma explícita, existe un componente comunicacional asociado al rol de MDS en el SNI. La co-administración de DIPRES y MDS, posiciona a este último como el ente evaluador por excelencia. Esto, junto con el nuevo objetivo definido por la División responsable del SNI: velar y contribuir porque los proyectos tengan rentabilidad social", requiere de cierta validez comunicacional que sólo es posible entregar mediante un fortalecimiento del aspecto comunicacional.

El diagnóstico permitió establecer que MDS se encuentra actualmente trabajando en el punto anterior, que ha realizado jornadas en las que se han realizado esfuerzos para validar dicha función.

2.3 EXPERIENCIA INTERNACIONAL

Luego de realizado el trabajo de recolección de información y análisis de las experiencias internacionales y habiendo establecido que en el caso de España, Reino Unido y Nueva Zelanda no existe un sistema nacional de inversiones propiamente tal, es difícil establecer comparaciones entre estos países y Chile. Sin embargo, ello no impide la identificación de ciertas prácticas que pueden ser útiles para implementar ámbitos de mejora en el sistema nacional.

Tabla 2: Cuadro Resumen

Categorías claves	Colombia	España	Reino Unido	Nueva Zelanda
Tipo de Estado	Estado Unitario (República)	Estado Unitario (Monarquía Parlamentaria)	Estado Unitario (Monarquía parlamentaria)	Estado Unitario (Monarquía Parlamentaria)
Marco legal	Ley 38 del 21/04/1989 crea el Banco de Proyectos de inversión nacional.	Se regula por conjunto de disposiciones legales generales. No posee una ley específica.	Se regula por conjunto de disposiciones legales generales. No posee una ley específica.	Se regula por conjunto de disposiciones legales generales. No posee una ley específica.
Sistema de operación del análisis de la inversión	Centralizado.	Descentralizado.	Descentralizado.	Descentralizado.
Organismo rector	Ministerio de Hacienda	Ministerio de Economía y Hacienda	HM Treasury	Departamento del Tesoro

Otros actores principales	Congreso, Rama Jurisdiccional, Ministerios, Departamentos Administrativos Nacionales, Establecimientos Públicos Nacionales, entidades que financien o cofinancien sus proyectos, etc.	Comunidad autónoma, servicios públicos, Ministerios, empresa privada, etc.	Parlamento, empresa privada, Ministerios, Establecimientos Públicos Nacionales y subnacionales.	Parlamento, agencias públicas, Ministerios, agencias ejecutoras, gobierno local, el mercado y el tercer sector
Banco de proyectos a nivel centralizado	Si posee BNP	Cuenta a nivel de comunidad autónoma con Banco de proyecto pero no centralizado.	No posee	No posee
Guía para formulación de proyectos	Manual de Procedimientos.	Según el tipo de fondo se cuenta con guías específicas para cada uno de ellos.	The Green Book	Estimating the Cost of Capital for Crown Entities and State Owned Enterprises
Institución responsable de análisis de rentabilidad social	Ministerios y depto. adm. Nacional, Municipales y Entidades Descentralizadas, entre otras. Las of. de planeación, Departamento Nacional de Planeación, entidad dependiente del	Comisión de Ingresos y la Comisión de Gastos elaborará los escenarios presupuestarios plurianuales en función de las prioridades de cada Ministerio y la Dirección de presupuesto	Entidad formuladora	Entidad formuladora

	Ministerio de Hacienda			
Institución responsable de evaluación		Intervención General de la Administración del Estado (IGAE) dependiente de la Secretaría de estado de Hacienda y Presupuestos A nivel subnacional Comité de Inversiones Públicas	National Audit Office	Controller and Auditor General (CAG)
Buenas Prácticas	Banco de Proyectos Exitosos	Proceso de Planificación Estratégica del país Vasco	La OGC Gateway y sus reportes	Concepto New Public Management
			La National Audit Office y su evaluación ex – dure y ex – post	Presupuesto de recursos enfocado en resultados
	Banco de Costos Prototipo		Tipos de alianzas público - privadas	Alianzas público privadas

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

El cuadro permite sintetizar las principales características de las experiencias internacionales. Considerando las diferencias con el modelo chileno, se debe tener precaución al momento de revisar aquellos ámbitos que pueden transformarse en prácticas interesante de revisar desde la perspectiva nacional.

Por ejemplo si se retoma la experiencia de Reino Unido, las prioridades a la hora de decidir en qué proyecto intervenir, coincide con la perspectiva chilena que intenta asegurar que los fondos públicos sean gastados en actividades que provean del mayor beneficio a la sociedad, es decir, se busca que los recursos públicos sean invertidos de la manera más eficiente. Incluso en el caso chileno, se establece que el objetivo del SNI es: "velar por la efectividad y eficiencia del uso de los recursos públicos que se destinan a

inversión" (Ministerio de Planificación, Gobierno de Chile). Si bien ambos apuntan a la eficiencia, existen diferencias en la manera en cómo se abordan los proyectos de inversión. Siendo para el Reino Unido responsabilidad de las propias entidades formuladoras el analizar la rentabilidad social de las iniciativas de manera de velar por el máximo de beneficio. Quedando en manos del HM Treasury (similar al Ministerio de Hacienda en Chile) la evaluación ex post que constata el adecuado uso de los recursos públicos, pues es quien administra el Presupuesto y por ende quien decide en qué gastar.

Es interesante recoger la experiencia de Reino Unido en donde la función de evaluación ex ante y ex post están separadas y claramente definidas, siendo responsabilidad de diferentes actores públicos. Asimismo es destacable la autonomía de la entidad formuladora y el alto nivel técnico del proceso de formulación de las iniciativas. Una tercera diferencia, dice relación con el hecho de que no existe un Sistema centralizado que analice la inversión pública del territorio como es el caso del SNI en Chile.

Una similitud es el uso de Guías para la formulación de proyectos de inversión, en el caso de Reino Unido se trata del Green Book y en el caso Chileno se trata del manual de procedimiento (NIP) que actualmente regula la formulación de proyectos. Una segunda similitud dice relación con la ausencia de un marco legal específico para regular la inversión pública. No es posible identificar componentes y, por lo tanto, establecer comparaciones en ese ámbito. Lo mismo ocurre con el marco legal, si bien no se enmarca dentro de un Sistema de Inversiones, sí existen leyes que norman la formulación y la ejecución de los proyectos pero al igual que en el caso de Chile se regula por un conjunto amplio de disposiciones legales.

Dentro de las herramientas de apoyo se detallan The Office of Government Commerce (OGC) con su portal de acceso para consultas y ayuda a formuladores, el cual cuenta con reporte de evaluación, con el cual se establece una especie de viabilidad de los proyectos. Esto no es equivalente al Banco Integrado de proyectos que existe en Chile, pero satisface parte de las necesidades de información referidas a las iniciativas de inversión.

Para el caso neozelandés, en términos generales, la estructura y funcionamiento de la inversión global pareciera contar con componentes similares a nivel de las decisiones presupuestarias iniciales. Sin embargo, al igual que en el caso británico y español, un nivel de descentralización tan avanzado como el caso neozelandés dificulta la comparación con el caso chileno.

El nivel alto nivel de autonomía que posee en materia de inversión y ejecución de la misma el espacio local, así como la dificultad para acceder a la información específica respecto evaluación de la inversión a nivel subnacional no permite por el momento realizar un ejercicio de analogía con los componentes del SNI chileno. Aún así, se ha mencionado anteriormente que diversas entidades cumplirían con las funciones de formulación, gestión y evaluación de las iniciativas.

El caso español difiere sustancialmente del caso chileno en el nivel de descentralización administrativa que contempla el ciclo de inversiones públicas.

La principal diferencia viene dada porque en Chile existe un Sistema Nacional donde se postulan y seleccionan las inversiones públicas a nivel central. En cambio en España la inversión forma parte del ciclo programático económico nacional y no está estandarizado en sus procedimientos, salvo por la decisión que cada sector ha de presentar en los planes (que contienen los proyectos y programas) a evaluar a nivel nacional en ciertas materias como parte del ciclo presupuestario, decisión que luego baja a los niveles sub-nacional y local, donde se aprueban, modifican o revocan dichas decisiones nacionales.

Como similitud se destaca el rol protagónico de los Ministerios de Hacienda de ambos países para efectos de la planificación y decisiones presupuestarias nacionales, a ello en el caso de España se sumarían un conjunto de instituciones creadas para favorecer la coordinación y el control entre los diferentes niveles. El rol de la evaluación técnico-económica de los proyectos que realiza MDS en el caso chileno, está radicado en cada ministerio en el caso español.

Como se mencionó anteriormente, una diferencia sustantiva es que no existe en España un banco integrado ni un modelo único de proyectos. Cada ministerio elabora sus proyectos y programas según una configuración propia. La única exigencia es que se enmarquen en el plan nacional o Planificación estratégica regula el presupuesto plurianual, es allí donde cada ministerio tiene libertad para determinar qué proyectos y programas se ejecutarán, siempre que obedezcan a la clasificación y catalogación exigidas por el mismo, donde se le asignará el código del programa, la sección, determinando la actividad, el organismo rector y cantidad económica presupuestada. En cambio, la existencia del Banco Integrado de Proyectos (BIP) en el SNI chileno centraliza, al mismo tiempo que estandariza, la formulación de dichos proyectos.

En el caso español las atribuciones y competencias otorgadas por ley al nivel autonómico y local permiten la actuación protagónica de dichos niveles en las decisiones de política pública, siempre en correspondencia con los programas macroeconómicos,

sectoriales y europeos. En cambio en Chile, las atribuciones de actores e instituciones regionales no han sido lo suficientemente sólidas como para que el nivel sub-nacional tenga un protagonismo considerable en las decisiones de inversión pública. Aunque la ley establece unas determinadas funciones de priorización regional en determinados fondos (FNDR y otros) por parte del Intendente y los CORE, en la práctica estas instancias regionales poseen un débil poder de decisión y están supeditadas en última instancia al nivel central.

Finalmente se debe destacar que en las cuatro experiencias analizadas, al igual que en Chile, el enfoque de evaluación de la inversión combina los tipos de análisis de costos corresponden a:

Análisis Costo – Beneficio: Cuantifica en términos monetarios todos los costos y beneficios (posibles de cuantificar), incluyendo aquellos ítems que el mercado valora insuficientemente.

Análisis Costo – Efectividad: Compara el costo alternativo asociado a otras formas de producir los mismos o similares “outputs”.

Se señala que los cuatro países analizados corresponden a Estados Unitarios, en el caso de España, Reino Unido y Nueva Zelanda lo distintivo es al nivel de descentralización e importante autonomía en la recaudación fiscal que permite de los gobiernos subnacionales cuenten con recursos propios para financiar parte de la inversión pública por lo cual establece sus propias metodologías de evaluación de la inversión. Lo que debe estar articulado con los grandes lineamientos estratégicos a través de los planes estratégicos determinados a nivel central.

El caso de Colombia al igual que Chile se trata de Estados unitario pero que operan a nivel centralizado a pesar que cuentan con amplios grados de desconcentración en ciertas materias delegación a nivel subnacional.

En cuanto a los marcos legales que regulan la inversión en cada uno de estos países al igual que en el caso de Chile no cuentan con una ley específica que regule la inversión como sistema nacional unificado, sino que se norma a través de un conjunto de disposiciones legales que regulan la inversión a nivel nacional y subnacional dependiendo del grado de descentralización que opera en cada país. Esto se puede explicar en el caso de Chile y Colombia porque se trata de sistemas nacionales de inversión antiguos que en sus origen se crean como parte de las herramientas de gestión que intentan mejorar la toma de decisiones en materia de inversión, incluso se crean previamente a la

institucionalidad vigente que los contiene. En el caso de los otros tres países se debe a que no se cuenta con un SNI centralizado y unificado que regule y organice toda la inversión pública como se hace a nivel latinoamericano.

2.4 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

2.4.1 OBJETIVOS DEL SISTEMA: MIRADA ESTRATÉGICA

Si bien los objetivos de los sistemas de inversión revisados pueden enfatizar en un aspecto u otro, lo relevante es que cada uno de ellos orienta el gasto de inversión en base a los lineamientos estratégicos proporcionados por los procesos de planificación. En el caso de las experiencias de España, Reino Unido y Nueva Zelanda resulta fundamental el vínculo entre planificación e inversión, pues es lo que le da sentido al ciclo programático (plan-programación de inversiones-programación presupuestaria-proyectos).

La planificación debe estar estrechamente vinculada a los sistemas que orientan el gasto y hacia las áreas claves para el bienestar de la población. Los expertos Ortegón y Pacheco (2005), Torche, Cerda, Edwards, & Valenzuela (2009), destacan que, en general, los sistemas de inversión han evolucionado hacia una mirada más estratégica incluyendo herramientas de planificación en el largo plazo.

En la revisión de los SNI no sólo importa su marco normativo. Al ser una herramienta para concretar la planificación de la inversión, importa también la coordinación, tanto horizontal como vertical, entre los niveles estratégicos que la inversión contempla y los elementos programáticos y operativos.

2.4.2 MARCO NORMATIVO: INEXISTENCIA DE UN CUERPO LEGAL ESPECÍFICO

Es relevante destacar que actualmente se ingresa al SNI un alto porcentaje de la inversión pública, pero no todo es sometido al análisis técnico económico. Por ejemplo, programas que son clasificados en el presupuesto como transferencias o todo lo que corresponde a convenios de programación, incluso los proyectos concesionados[6], no son analizados por MDS. Actualmente es DIPRES quien tiene la facultad[7] de definir qué iniciativas requieren un análisis técnico económico para la asignación de recursos públicos. Esto se regula por medio de glosas y circulares, lo que permite que se produzcan excepciones según diversos criterios que aplica cada Gobierno.

[6] A partir del 2000-2001 las concesiones son revisadas por MIDEPLAN aunque de una manera no formal ni mandataria.
[7] Decreto Ley Nº 1.263, Art.19º bis de 1975, Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado.

El panel de expertos de DIPRES (2007) ya habría señalado con anterioridad que el SNI tiene una clara debilidad en su sustento legal. Primero, por la inexistencia de un cuerpo legal específico que regule su funcionamiento. Segundo, porque el mandato realizado a MDS de evaluar y calificar las iniciativas de inversión se fundamenta en una normativa dispersa y la que en su contenido también es vista con poca claridad. Todo lo cual hace que el funcionamiento del SNI, en lo que compete a la responsabilidad de MDS, carezca de autonomía, quedando supeditado a lo que pueda resolver año a año el Ministerio de Hacienda, situación que perturba los necesarios equilibrios del sistema.

Considerando la debilidad legal del SNI, se percibe, y es compartido a su vez por el panel de DIPRES, que la instancia responsable del programa dentro de MDS -la División de Planificación, de Estudios e Inversiones-, no presenta el nivel jerárquico necesario para desarrollar las funciones y coordinaciones externas del SNI en condiciones de equilibrio político con DIPRES y los Ministerios Sectoriales. Esto podría generar capturas institucionales y falta de contrapeso para las definiciones de política pública, generándose presiones hacia los equipos evaluadores de las iniciativas de inversión (Zambrano, 2010).

Por ello, se han recomendado modificaciones legales, argumentando que se debe blindar a los analistas, para de esta forma asegurar un adecuado funcionamiento del SNI tanto a nivel central como regional. Se debe buscar asegurar un resultado de calidad técnica que entregue a través de los canales adecuados información relevante a los niveles políticos para la toma de decisiones.

A pesar de lo anterior, y a partir del estudio realizado, no existe consenso entre los diferentes actores involucrados en el Sistema de inversiones chileno respecto de la necesidad de incorporar modificaciones legales para su mejora. Al consultar a profesionales y jefes de área de organismos participantes en el SNI -como son el MOP, MDS, DIPRES, GORE y Municipios-, no sólo emergen diferentes opiniones entre las instituciones, sino que incluso es posible identificar diversidad de posturas dentro de una misma institución. Lo anterior ocurre con mayor énfasis al contraponer posiciones de actores técnicos versus actores que desempeñan un rol político. Tampoco hay acuerdo en la literatura especializada, ya que en numerosas ocasiones se argumenta que muchos de los problemas de funcionamiento del SNI tienen más relación con sus componentes estructurales, como el capital humano, que con los aspectos normativos del mismo.

Si bien al interior de MDS existen diversas opiniones sobre el SNI, éstas coinciden en reconocer como una debilidad el hecho de no contar con una institucionalidad suficiente ni un marco legal específico. Para los actores esto ha implicado diversos niveles de

complejidad: en el ámbito de la gestión estratégica del sistema ha dado lugar a una serie de diferencias de criterio entre los organismos rectores, lo que además de fallos de coordinación ha repercutido en una disminución progresiva del ámbito de acción del SNI[8].

2.4.3 CLARIDAD EN LA DEFINICIÓN DE ROLES Y FUNCIONES

A continuación se revisan los principales argumentos, dados por distintos actores del sistema, así como por analistas independientes, a favor y en contra de la incorporación de reformas legales, e incluso respecto de la posibilidad de contar con un cuerpo legal especializado que defina lo que se debiera entender por Sistema Nacional de Inversiones, determinando los roles y las funciones de los diversos actores involucrados, entre otros aspectos.

Aquellos que están a favor de una ley específica, afirman que su ausencia ha generado diversas dificultades en el funcionamiento del SNI. Se destaca por ejemplo que MDS cumple un doble rol como entidad "ejecutora" y "evaluadora", lo que eventualmente puede generar conflictos y falta de independencia en la evaluación de los proyectos. Se menciona que esta problemática es particularmente visible en las Secretarías Regionales de Planificación (SERPLAC), donde suelen ser los mismos funcionarios los que realizan ambas funciones. A lo anterior se agrega que el "*des-perfilamiento evaluador*" también se relaciona con el hecho de que la evaluación de programas e instituciones se ha radicado cada vez más en DIPRES. A su vez, la opinión en DIPRES es que estas evaluaciones corresponden a un sistema distinto al SNI, pues no son realizadas sólo a inversiones y, además, son ex post. Si bien DIPRES es parte fundamental del SNI, los autores enfatizan el doble rol que cumplen el Ministerio de Hacienda y la DIPRES al ser los organismos responsables de asignar los recursos, función que debiese estar separada de la evaluación técnica para evitar conflicto de intereses. En este sentido, mejorar la normativa vigente se torna vital para regular el funcionamiento del sistema, ya que esto implicaría definir con claridad los roles y funciones de los organismos rectores.

Al revisar la función de los ministerios sectoriales al interior del SNI, se debe mencionar que es común que éstos realicen evaluaciones propias de programas que ellos mismos diseñan e implementan. Contreras y Zaviezo (2010) plantean que en los sectores (ministerios) "*las evaluaciones son de mala calidad porque hay contrapartes débiles con problemas de capacidades técnicas, generándose así una suerte de profecía*

[8] Para más antecedentes consultar plan de acción para el fortalecimiento institucional del SNI 2010.

autocumplida". En sentido contrario, existe la opinión de que en MDS (puede ser por falta de capacidades o de personal) se toman las evaluaciones realizadas por los ministerios interesados y éstas son dejadas pasar sin mayores observaciones.

Junto con lo anterior, y en el caso de las regiones, los proyectos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) son decididos en el Consejo Regional (CORE) presidido por el Intendente, quien a su vez es el responsable regional del sistema de evaluación de proyectos, concentrándose -nuevamente pero ahora a nivel regional- en una misma instancia las funciones de asignación y evaluación.

En un sentido más amplio, se requieren acciones que permitan regular los roles y funciones de los cuatro subsistemas que lo componen: Subsistema de Análisis Técnico Económico, Subsistema de Formulación del Presupuesto, Subsistema de Ejecución Presupuestaria y Subsistema de Evaluación de Resultados. Lo anterior, con el objetivo de asegurar la gestión de cada uno de éstos en un marco de equilibrio de fuerzas políticas y sectoriales que facilite la gestión pública a través de un proceso de toma de decisiones eficaz y participativa. Ello tendería a asegurar una óptima asignación de los recursos, potenciando que sus resultados sean del todo coherentes con el cumplimiento de las políticas del Gobierno en relación al crecimiento económico y la equidad social.

Si bien la DIPRES es quien cuenta con las atribuciones de asignación de recursos y ello produce un desbalance en las decisiones técnicas del sistema, es el Presidente de la República quien tiene la decisión definitiva sobre la realización de un proyecto sin la recomendación técnica. Frente a esto, corresponde establecer lineamientos que permitan establecer cuál es el equilibrio que se busca entre lo técnico y lo político. Puesto que la evaluación no es vinculante, tampoco debería serlo, pero si la decisión es tomada por la autoridad política, corresponde que ésta sea comunicada en forma transparente, reconociendo cuando se financia un proyecto no recomendado técnicamente y rindiendo cuentas de ello.

En este sentido, el caso de Nueva Zelanda puede ser un excelente ejemplo de nueva forma de hacer gestión aplicada al ámbito de la inversión pública, destacando el rol del administrador (perfil técnico), su autonomía en el plano político y la capacidad de toma de decisiones en base a planificaciones de mediano plazo y orientación a resultados. La revisión de este caso sería de gran utilidad para sentar bases de un nuevo perfil del administrador de la inversión pública dentro del SNI.

2.4.4 FLEXIBILIDAD DEL SISTEMA: EVALUAR VS AGILIZAR LA INVERSIÓN

Aunque las glosas presupuestarias proporcionan mayor flexibilidad al SNI, es conveniente revisar las características de los proyectos, estudios y programas para establecer criterios de ingreso al Sistema y regular con mayor claridad las vías alternativas de acceso al financiamiento. Hoy, a través del nuevo Ministerio de Desarrollo Social, se intenta subsanar esto. Se pretende ampliar las atribuciones del sistema y, al mismo tiempo, mejorar las metodologías para otorgar mayor eficiencia al mismo. Si bien no se trata de una ley especializada, el proyecto que crea el nuevo Ministerio permitiría regular aquellas funciones que antes no estaban normadas, proponiéndose crear un reglamento a través del cual se pueda desarrollar dicho trabajo.

Existe una disyuntiva entre evaluar exhaustivamente todo, y agilizar la inversión. Al no existir una normativa clara al respecto, se pasa por períodos en que las autoridades privilegian la evaluación y otros en que se privilegian la agilidad en la ejecución. El desafío es encontrar el justo equilibrio.

2.4.5 EL DESAFÍO DE LAS ASOCIACIONES PÚBLICO PRIVADAS

En el caso del Consorcio para la Reforma del Estado, se sugiere realizar modificaciones a la normativa vigente para establecer mecanismos formales que posibiliten la complementación de la inversión pública con la privada. Lo anterior debe abarcar todos los sectores, no sólo el área de concesiones como ocurre actualmente.

En este aspecto, el caso del Reino Unido resulta de gran aporte puesto que no sólo es posible encontrar diversas modalidades de estas asociaciones, sino que éstas se incluyen dentro del mismo proceso de inversiones desde un principio y requieren de evaluaciones completas por parte de las entidades formuladoras.

Entrevistados sectoriales y del nivel central concuerdan en la importancia de ahondar en estos temas, sobretodo en la inclusión de nuevas formas de desarrollar estas asociaciones, resultando crucial la cooperación entre los entes administradores del sistema.

2.4.6 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN EX POST: INSUFICIENTE

Los entrevistados concuerdan en que es el subsistema que cuenta con el menor desarrollo dentro del SNI. Si bien MDS se encuentra desarrollando evaluaciones ex post de corto plazo, la cual corresponde a una evaluación de resultados al término de la ejecución del proyecto, hay consenso en que no es suficiente, ni menos, el objetivo último que este subsistema debe cumplir.

El Consorcio para la Reforma del Estado, además, sugiere la implementación de un Sistema de Evaluación Ex Post que quede a cargo de una Agencia de la Calidad. Para ello convendría retomar los análisis derivados del caso de Reino Unido, en materia de buenas prácticas en el componente evaluativo, profundizando en el perfil del organismo externo que en dicho caso audita y revisa el impacto. En el caso chileno, dicha agencia podría tener un carácter externo, aunque no necesariamente esta calidad significaría, a juicio de los expertos, que ésta no pertenezca al Ministerio; más bien implicaría tener la calidad de externa respecto del Departamento que está a cargo de la evaluación técnico-económica del sistema. De cualquier manera, lo anterior obliga a pensar la función de MDS como institución a cargo de la evaluación ex post.

2.4.7 PLANIFICACIÓN Y GENERACIÓN DE CARTERAS DE INVERSIÓN

En contraposición a este primer desglose de los argumentos por los cuales sería necesaria la vía de las reformas legales, diversos actores entrevistados (MOP, MDS y DIPRES) consideran que las modificaciones que requiere el SNI son de otro tenor y no necesariamente atraviesan la legislación. Si se analiza desde una perspectiva estratégica y táctica, actores claves del MOP argumentan que resulta imprescindible buscar un mecanismo efectivo para vincular la cartera de proyectos con las estrategias de desarrollo nacional y regional. La coordinación con los instrumentos de planificación regional también ha sido un elemento enfatizado por actores de dicho nivel (Consejeros e Intendentes regionales), quienes reflexionan que debiera ser un atributo a ser considerado en la evaluación, destacando que para ello no se requeriría de una reforma legal o de una ley exclusiva para regular el SNI.

Para avanzar en este sentido, conviene considerar los elementos relativos a la gestión estratégica mencionados como buenas prácticas para el caso español, ya que uno de los aprendizajes más potentes obtenido es el modelo de articulación de instrumentos de planificación nacional y sub-nacional, que actualmente permite coordinar la inversión pública en todo el territorio y, al mismo tiempo, planificar y proyectar la inversión a mediano plazo.

2.4.8 LA IMPORTANCIA DE LA COORDINACIÓN

Uno de los aspectos más importantes del sistema tiene que ver con los ámbitos de coordinación que se requieren para compartir la administración del Sistema. Tal como ya fue señalado, DIPRES y MDS comparten la rectoría del SNI y para ello requieren de diversos niveles de coordinación. A nivel central se requieren mecanismos formales que

permitan establecer objetivos conjuntos y que apunten al mejoramiento del sistema. Las entrevistas arrojaron diferencias en términos de percepciones tanto de los roles de cada uno de los entes rectores, como del alcance del perfil del cargo de los evaluadores a nivel central. Parte importante de estas diferencias es la falta de mecanismos de coordinación entre las partes, así como también de la poca claridad respecto de la normativa actual del sistema.

Por otro lado, a nivel local, las encuestas arrojaron una buena percepción por parte de los actores de los mecanismos de coordinación (por ejemplo, entre SECPLAC y SERPLAC) por lo que el problema se vislumbra desde el nivel central.

2.4.9 ORIENTACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS

Las condiciones y expectativas de desarrollo del país son distintas y ya no sólo responden a las necesidades de cobertura, sino a ciertos estándares que actualmente la sociedad valora. En dicho sentido, desde un punto de vista táctico, es necesaria una modernización permanente del sistema. Las metodologías van quedando atrás por los distintos factores que son requeridos por la sociedad (como ejemplo, estándares de seguridad y servicios, la incorporación de variables de eco-eficiencia y sustentabilidad, disminución de la huella de carbono, entre otros).

El SNI debiera hacerse cargo de los aspectos que las metodologías tradicionales no recogen como, por ejemplo, incorporar evaluaciones que involucren una lógica estratégica de conjunto o "carteras de proyectos", sean éstas sectoriales, intersectoriales o interregionales. Lo anterior también ha sido relevado por el Consorcio para la Reforma del Estado, destacando la conveniencia de introducir el análisis de cartera de proyectos, lo que involucraría revisar la complementariedad y posible sustitución de proyectos en forma intra e inter sectorial, en vez de un análisis proyecto a proyecto.

Para hacer efectivo este tipo de recomendaciones no se requiere de modificaciones legales, sino de un cambio de la perspectiva de análisis que actualmente se emplea, para que entregue mayor flexibilidad (por ejemplo, en la incorporación de nuevos indicadores en las metodologías) y, al mismo tiempo, un criterio estratégico. Es el paradigma el que debe ser modificado para que la planificación sea un componente transversal que dé sentido y coherencia a las iniciativas de inversión en un mediano y largo plazo.

2.4.10 RESPECTO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO INTERNO AL SISTEMA

Se ha hablado mucho del componente humano que atraviesa la institucionalidad central y regional asociada al SNI. Estudios previos han detallado con eximia precisión los perfiles a los que se debiera tender para equipar al Sistema del mejor recurso.

El discurso latente en la mayoría de los actores entrevistados externos a MDS dice relación con que el perfil y las competencias de los profesionales técnicos nacionales, subnacionales y locales en general no se adecuan a los ámbitos especializados que requiere el Sistema para funcionar correctamente. La revisión realizada por medio de este análisis diagnóstico ha concluido que, en relación a variables como profesión y nivel educacional, existe una correspondencia al menos "teórica" entre los perfiles y sus espacios de desempeño laboral. Sin embargo, las expectativas y confianzas en dichos equipos se han visto mermadas a lo largo de la trayectoria del sistema, en parte por aspectos político-estratégicos antes mencionados, en parte por ciertas rigideces técnicas en los procedimientos, metodologías y etapas del sistema, y en parte por ambigüedades y cambios de énfasis en las atribuciones de los propios analistas.

En este ámbito, en forma independiente de los elementos previamente mencionados relacionados con posibles modificaciones legales al sistema, se recomienda realizar un proceso de blindaje técnico a los analistas regionales y centrales, proceso que contaría por lo menos con dos componentes: el primero y mayormente mencionado, capacitaciones o mecanismos de formación continua, y el segundo, la realización de un conjunto de instrumental accesible para el enfrentamiento de las diferentes etapas del sistema en que se ven involucrados, que permita homogeneizar sus capacidades de análisis técnico.

A lo anterior se suma la necesidad de realizar un proceso de estandarización de mecanismos de coordinación con formuladores, a través de un conjunto consolidado de herramientas, materiales y guías instructivas y didácticas que favorezcan la claridad y detalle en los pasos y procedimientos específicos a seguir para enfrentar, facilitar y desbloquear el proceso de ingreso de las iniciativas al sistema, así como la corrección de observaciones. Lo anterior reduciría, por una parte, la carga del analista y, por otra, la ambigüedad, reiteraciones y vacíos que enfrentan los formuladores locales en el proceso de corrección de la IDI.

2.4.11 SISTEMAS DE INFORMACIÓN - BIP

Esta estrategia puede además contribuir a fortalecer el Banco Integrado de Proyectos, en orden a ampliar su sentido y propósito, a fin de avanzar hacia algunas de las

recomendaciones sugeridas por los expertos del sistema. Lo anterior implica sumarle a su exitosa función actual como registro de iniciativas de inversión, avances hacia el logro de un objetivo: hacer del BIP un real instrumento de planificación de la inversión pública.

En este sentido, como herramienta de mejora para el BIP, resulta de utilidad un aspecto muy interesante en el caso colombiano vinculado a la herramienta de registro de la inversión pública: la selección de buenas prácticas por etapas del sistema. Lo anterior apoya el intercambio de experiencias, y puede transformar al BIP en una interesante forma de difundir las iniciativas de inversión más emblemática y, al mismo tiempo, de incentivar el intercambio de experiencia entre entidades locales.

3 LÍNEAS DE ACCIÓN

Nombre

(1)Creación de la Unidad de Difusión.

Ministerio responsable (dependencia ministerial)	**Servicio responsable (dependencia institucional)**
- MDS (División de Planificación, Estudios e Inversión)	

Diagnóstico

- Existe un desconocimiento generalizado en lo que respecta al desempeño del sistema, a la importancia de la evaluación ex ante y a la generación de iniciativas con RS.
- El diagnóstico arrojó un cierto desconocimiento por parte de los actores del sistema en lo relativo a la evaluación social de proyectos.
- Bajo conocimiento por parte de los actores (tanto a nivel nacional, pero con mayor énfasis en los actores del nivel regional) del sistema en lo relativo al Plan de Fortalecimiento del Sistema Nacional de Inversiones y las acciones que se han llevado y que se llevarán a cabo por parte del Ministerio.
- Se identificó que existe una baja percepción de la calidad tanto de los analistas a nivel regional, como a nivel central la cual no se encuentra sustentada en su formación profesional.
- Existencia de una Unidad dentro de la Dirección de Presupuestos que evalúa inversiones que ya fueron o pudieron ser evaluadas dentro de MDS, lo que genera una cierta rivalidad.
- Se identificó que actualmente el Jefe de la División viaja a regiones para presentar el Plan de Fortalecimiento.

Objetivos

Se busca mejorar el desempeño del sistema mediante la creación de un Plan Comunicacional y de Difusión que busque posicionar a MDS en términos de evaluación de inversiones.

La generación de carteras de proyectos y la importancia de MDS se encuentran directamente asociadas a cómo los usuarios perciben el SNI.

A nivel de regiones se busca generar instancias que permitan la coordinación y el vínculo entre las iniciativas formuladas, aprobadas y ejecutadas.

Descripción

El Sistema Nacional de Inversiones surge como un medio a través del cual es posible canalizar las inversiones habilitando la posibilidad de que aquellas iniciativas a considerar dentro del presupuesto anual cuenten con una evaluación social realizada en forma ex ante y con una posterior evaluación que surge una vez la iniciativa de inversión es ejecutada.

Lo anterior debe estar acompañado de un compromiso entre las partes involucradas para con las

entidades rectoras del sistema, además, está dentro de los objetivos de MDS dentro del Sistema el "velar y contribuir porque los proyectos de inversión cuenten con rentabilidad social", para lo cual la difusión dentro de las regiones y los sectores en lo relativo al desempeño del sistema es fundamental.

La Estrategia a desarrollar deberá contemplar el Fortalecimiento a nivel interno, como a nivel externo, es decir, fortalecer la imagen de evaluador de inversiones tanto dentro los mismos departamentos y divisiones dentro de MDS, como entre los actores regionales (Parlamentarios, formuladores, etc.).

Se propone generar un área de difusión dentro del SNI, que realice Seminarios anuales en regiones, orientados tanto a actores de tipo regional (SECPLAC, SERPLAC, Intendentes, parlamentarios, etc.) como a actores de tipo sectorial (formuladores sectoriales, analistas sectoriales, Ministros, etc.). Dentro de estos seminarios se deberán mostrar los indicadores del Tablero de Control Interno que permitan entregar información respecto del desempeño de las regiones (comunas, provincias y regiones), es decir, número de iniciativas presentadas, aprobadas y no aprobadas, junto con información del presupuesto aprobado. La información relativa a este Tablero de Control se encuentra contenida en otra Línea de Acción de este Plan de Fortalecimiento.

Lo mismo ocurrirá con los sectores, se realizarán anualmente Seminarios dentro de los cuales se presentará el desempeño de los distintos ministerios en términos de obtención de RS y formulación de iniciativas.

Los seminarios, sobre todo aquellos realizados en regiones deberán ser encabezados por el Jefe de la División de Planificación, Estudios e Inversión. Esto porque el fin último de esta área de difusión dentro de MDS es aumentar el liderazgo dentro del ámbito de las inversiones públicas.

Además deberán ser en formato bidireccional, es decir, estar orientados a generar interacción entre los asistentes y los expositores de manera de poder recoger sugerencias y comentarios.

Una actividad implícita y muy necesaria para el correcto desarrollo de esta línea de acción está comprendida por la identificación del público objetivo de esta difusión, a partir del cual y para cada público objetivo, se debe pensar en el medio de difusión más adecuado, puesto que los Seminarios pueden no ser el mecanismo de difusión más apto para todos.

Se sugiere además desarrollar un aspecto de difusión más general hacia la opinión pública (vinculando la línea de acción de "Transparencia" se sugiere, por ejemplo, incorporar la presencia de la prensa cada vez que se lance la "memoria anual" del SNI), o seminarios que cuenten con casos de experiencia internacional.

Plazo/Meta /Indicador

Los plazos de creación del área de difusión, deberán ser convenidos con el Ministerio y su División de Planificación, Estudios e Inversión.

Porcentaje de cumplimiento

Se identificaron esfuerzos en torno al posicionamiento en términos evaluativos, no así respecto a la difusión de las acciones del Plan de Fortalecimiento.

Cronograma

A convenir con la DPEI.

Recursos Requeridos

1) Se requiere alojar la Unidad de Difusión dentro de la DPEI.
2) Se debe contar con los informes del Panel de Control, los que deben estar orientados a generar información respecto de la formulación de iniciativas, la formulación de IDI con RS, el cruce con lo presupuestado, los plazos asociados, etc.
3) Se deben planificar los Seminarios de manera de poder contar con la presencia del Jefe de la División y, a su vez, de poder contar con la información requerida para realizarlos.
4) Es importante la fuerza con la que se establezca esta Unidad de Difusión y para ello se recomienda la presencia, a su vez, del Ministro y el Subsecretario en las distintas actividades de difusión que se realizarán.

Supuestos de éxito

1) Lograr posicionar la importancia de la difusión dentro de la DPEI.
2) Posicionar el área de difusión dentro de MDS.
3) Generar el contenido de las actividades del área de difusión en conjunto con el resto de los departamentos de la DPEI y de la DIPRES de manera de lograr transmitir información de carácter oficial y general.

Nombre:

(2)Generar y administrar carteras de proyectos

Ministerio responsable (dependencia ministerial)	**Servicio responsable (dependencia institucional)**
- MDS (División de Planificación, Estudios e Inversión).	

Diagnóstico

- El diagnóstico arrojó que se valora el aporte del BIP como unidad de registro, sin embargo, se espera que se transforme en una herramienta de gestión que apoye la decisión de inversión.
- Se identificó que existe el potencial dentro del BIP para desarrollar un instrumento de tipo visual que permita presentar las inversiones en agrupaciones que resulten útiles para la planificación.

Objetivos

Esta línea de acción está orientada a facilitar la visión conjunta de proyectos de inversión relacionados, para todo actor de interés (Parlamentarios, evaluadores y formuladores, entre otros).

A su vez, otro objetivo es el generar una herramienta que apoye en la planificación estratégica de proyectos a nivel comunal, provincial, regional e, incluso nacional.

Se pretende que esta herramienta sea u elemento de importancia en la génesis de la formulación de los proyectos, que permita vincular las vistas con el usuario formulador (por ejemplo).

Descripción

La primera actividad requerida para el desarrollo de las carteras es definir los conceptos que serán incorporados en el término de “cartera”. Se ha discutido tanto con la DPEI como con los expertos la complejidad asociada a establecer carteras en términos metodológicos, por lo mismo, se sugiere establecer criterios relacionados con el Plan de Desarrollo Regional, Municipal, como primera aproximación.

La visión de los expertos sugiere que se definan a priori los requisitos que deben cumplir los proyectos para poder ser agrupados.

En una segunda etapa y de acuerdo a los requisitos previamente establecidos, es necesario desarrollar etiquetas dentro del BIP que presenten estas agrupaciones de proyectos.

A partir de lo anterior se generarán vistas dentro del BIP consulta, que permitan ver rápidamente

la información sobre el total de proyectos con dicha etiqueta, junto con información agregada de los datos contenidos en los proyectos.

Además, se requiere la creación de un incentivo que incorpore dentro del formulario de evaluación de los analistas de MDS (SERPLAC o sectoriales) que permita premiar proyectos que se incorporen dentro de una cartera. Resulta importante destacar que el incentivo estará sujeto a una consistencia asociada a los proyectos que sean incluidos en una cartera, puesto que no se quiere que las carteras se armen en forma inorgánica con la sola finalidad de obtenerlo.

Queda en manos de la DPEI la generación del incentivo para realizar la planificación dentro de la cartera.

Ejemplos de uso para la cartera:

- Discusión de Estrategia y Priorización regional
- Discusión presupuestaria a nivel sectorial
- Discusión presupuestaria en el congreso

Plazo/Meta /Indicador

Los plazos de generación de las etiquetas irán en línea con las mejoras propuestas al BIP 2.0 y, por lo tanto, deberán establecerse a partir de lo fijado por el Ministerio y su División de Planificación, Estudios e Inversión.

Porcentaje de cumplimiento

Se identificaron esfuerzos en torno a la generación de distintas etiquetas para distintos fines, una de ellas fue la creación de diferenciación por distritos para parlamentarios.

A su vez, se identificó (por parte de la gente del departamento del BIP) que dicha diferenciación no tuvo mayor repercusión en el número de vistas generadas, lo cual podría apoyar la Línea de Acción del Área de Difusión, implicando que no fue difundida en forma exitosa su existencia.

Cronograma

A convenir con la DPEI.

Recursos Requeridos

- Definir los conceptos que serán incorporados en el término de “cartera”.
- Definir requisitos que entregue el concepto de cartera.
- Establecer etiquetas en el BIP 2.0.

Supuestos de éxito

1. Incorporar esta acción dentro de los ámbitos a difundir dentro del área de difusión.
2. Debe estar alineado con el proceso de reestructuración y creación del BIP 2.0.

Nombre:

(3)SNI Transparente

Ministerio responsable (dependencia ministerial)	**Servicio responsable (dependencia institucional)**
- MDS (División de Planificación, Estudios e Inversión)	

Diagnóstico

- La actual situación nacional en términos de la transparencia y accountabilty que se busca generar entre las entidades del estado, genera una situación propicia para el desarrollo del concepto de transparencia en términos de inversiones públicas

Objetivos

Se busca incentivar la rendición de cuentas (accountability) relativa a compromisos de inversiones de un gobierno.

Facilitar a la sociedad civil la creación de instrumentos alternativos para la gestión por resultados.

Brindar acceso permanente a los indicadores de desempeño.

Descripción

La idea es crear vistas especiales dentro del BIP de manera de facilitar la planificación por parte de los actores de interés como parlamentarios, actores relevantes de discusión presupuestaria, entre otros.

Además de transparentar el tablero de control a la ciudadanía.

Todas estas medidas irán en línea con la implementación de las nuevas obligaciones del SNI en la nueva ley del Ministerio de Desarrollo Social.

Además, se deberá generar una “Memoria Anual”, es decir un documento en el que se incluyan las cifras relativas a inversión del año. Este documento deberá estar disponible en la página web del Sistema.

En materia de transparencia, el escenario lo establece la Ley 20.285 sobre Acceso a la Información Pública, la cual en su Título III establece el concepto de Transparencia Activa, dentro de la cual se incluyen una serie de aspectos mínimos que deben estar a disposición permanente del público.

A su vez, el Artículo 12, se establece que es posible solicitar cierto tipo de información a solicitud y que ésta debe estar disponible a solicitud.

Con lo anterior se distingue entre transparencia activa y pasiva. La línea de acción propuesta debe avanzar en desarrollar la transparencia activa (la Memoria Anual) y, a su vez, la pasiva lo que implica que se debe estar preparado para responder consultas de los ciudadanos de manera expedita.

Plazo/Meta /Indicador

Los plazos asociados a la generación de la estrategia de transparencia deberán ser convenidos con el Ministerio y su División de Planificación, Estudios e Inversión.

Porcentaje de cumplimiento

Actualmente el BIP cuenta con un módulo de acceso ciudadano llamado BIP consulta. Este contiene información desagregada de los proyectos, a nivel transaccional. No se muestran vistas de información agregada.

Cronograma

A convenir con la DPEI.

Recursos Requeridos

A convenir con la DPEI.

Supuestos de éxito

1. Debe estar alineado con el proceso de reestructuración y creación del BIP 2.0.
2. Debe estar alineado con la implementación de las nuevas obligaciones del SNI en la nueva ley del Ministerio de Desarrollo Social.
3. Debe estar alineado con la estrategia de difusión propuesta en la Línea de Acción de Creación del Área de Difusión.

Nombre

(4)Orientar BIP 2.0 a procesos de Usuario

Ministerio responsable (dependencia ministerial)	**Servicio responsable (dependencia institucional)**
- MDS (División de Planificación, Estudios e Inversión – Oficina BIP)	

Diagnóstico

- El BIP no es autocontenido en su explicación → Es necesario capacitación para su uso.
- En el mismo nivel, se pueden encontrar funcionalidades que son útiles y otras que no tienen relevancia para el tipo de actor que ha ingresado.
- Está orientado a actividades, y no al proceso o al usuario. En los procesos de un usuario, son varios los clics necesarios por actividad, dado que uno tiene que volver al inicio para la siguiente actividad.
- Inconsistencia en la interfaz en la lógica de uso. Para el caso de las secciones de la pantalla inicial algunas necesitan que se ingrese el código BIP arriba a la derecha, y otras no.
- No es posible ver las iniciativas que ha realizado una Unidad o Formulador →Mis Proyectos.
- Misma información se accede de distintas formas, en distintas pantallas. Ejemplo de costos de una etapa.
- Tiempos de búsqueda son lentos: ¿problemas de índice en la base de datos?

Objetivos

Generar una herramienta de apoyo al proceso de evaluación ex ante que reduzca el tiempo de capacitación necesario en todos los aspectos técnicos de la postuluación al Sistema Nacional de Inversiones.

Descripción

La creación de un BIP 2.0, no habla necesariamente de modificar la lógica interna del BIP, pero sí la forma en que se muestran los procesos al usuario. El sistema es una herramienta de apoyo al proceso de inversiones y su complejidad de uso influye en la complejidad del SNI.

Por ello es necesario hacer un rediseño de la lógica de interfaz del BIP, que contenga al menos los siguientes criterios:

- Procesos guíados: No es necesario tener un manual impreso al lado, para lograr realizar las actividades básicas.
- Lógica de Consultas separada del proceso transaccional: Los informes agregados deben estar separados en interfaz de los procesos transaccionales. Al mismo tiempo, dada la potencial carga de BIP, es necesario que las consulta agregadas estén en una base de datos construída

con una lógica para tal efecto (por ejemplo un cubo OLAP).

- Para la búsqueda de información transaccional, se recomienda orientarla a la lógica del modelo de datos. Esto es, si es necesario realizar una actividad en una etapa de una iniciativa, primero poder entrar en la iniciativa de inversión y luego tener todas las opciones sobre las etapas existentes.
- Cada proceso dentro BIP debe estar dentro de módulos específicos y el usuario siempre debe saber en qué módulo está trabajando.

Es necesario que el equipo que desarrolle el trabajo, realice una etapa de análisis que considere acompañar a los actores que hacen uso del sistema.

El diseño de las interfaces deberá ser acorde con los manuales del proceso del SNI. Esto es, por un lado los manuales de los procesos del SNI, orientados a cada uno de los actores (tal como se menciona en la línea de acción del WIKISNI), deberá contener las actividades que se desarrollan dentro del sistema, con pantallas y haciendo uso de exactamente el mismo lenguaje. Por el lado del sistema, este deberá ser auto-contenido en su entendimiento, donde el proceso mostrado en los manuales se refleje adecuadamente en las actividades desarrolladas dentro del sistema. En los casos que actividades específicas tengan una complejidad adicional, la documentación de ayuda específica deberá estar accesible desde el mismo lugar en que se desarrolla la actividad dentro del sistema.

Para el proceso de puesta en marcha, el equipo que realizó el diseño debe participar activamente en la etapa de análisis, con tal de poder ajustar todos los aspectos que aseguren el correcto desempeño final de las interfaces y procesos dentro de la versión mejorada del BIP.

Plazo/Meta /Indicador

- Consultas sobre el proceso: Es necesario crear un instrumento de medición, basado en consultas y errores comunes para la ejecución. Se propone un crear un módulo de consulta siempre presente en la interfaz del nuevo BIP, que permita realizar consultas sobre la página en que uno se encuentre. También poder ver cuándo estas consultas han sido respondidas. La evolución del número de consultas, dará cuenta del éxito o fracaso de las modificaciones a la lógica de interfaz.

Porcentaje de cumplimiento

Actualmente la DPEI se encuentra en etapa de recolección de datos para el diseño del BIP 2.0.

Cronograma

El trabajo se puede iniciar inmediatamente. Debiese ser un trabajo de no más de 6 meses. 2 meses para la etapa de análisis y diseño, 2 meses para la etapa de desarrollo, y 2 meses para el proceso de puesta en marcha.

Recursos Requeridos
- Consultoría que reformule la interfaz del usuario. - Equipo encargado del seguimiento y respuesta a las consultas.
Supuestos de éxito
- Contar con la participación de los actores usuarios del BIP.

Nombre

(5)Trazabilidad del proceso de inversión

Ministerio responsable (dependencia ministerial)	**Servicio responsable (dependencia institucional)**
- MDS (División de Planificación, Estudios e Inversión).	

Diagnóstico

- Es necesario reducir los tiempos del ciclo de vida dentro del SNI y para ello es importante saber fácilmente en dónde están ocurriendo los atrasos y quiénes son los responsables de éstos.

Objetivos

Facilitar la visión que existe sobre el ciclo de vida de una Iniciativa de inversión, con tal de poder ver rápidamente el estado, tiempos de ejecución de cada una de las actividades y sus responsables.

Descripción

Mostrar de forma gráfica el estado de avance de un proyecto de inversión, con las distintas etapas.

Para acceder a la vista, es necesario hacerlo por medio del código BIP. Para cada iniciativa se muestran las distintas etapas postuladas, según el tipo de iniciativa. Para una inversión tipo Proyecto, se pueden llegar a mostrar las etapas de Pre-factibilidad, Factibilidad, Diseño e Inversión. En caso que una etapa sea postulada más de una vez, se mostrará todos los ingresos con sus detalles.

Para cada etapa, se mostrará una ficha resumen que incluye nombre de la iniciativa, el RATE (si corresponde), los montos involucrados, entre otros. Luego, dentro de cada etapa postulada se muestran cada una de las sub-etapas, en la que al menos se encuentran:

- Formulación
- resultado admisibilidad
- entrega primer RATE
- Respuesta a observaciones de primer RATE
- Entrega RATE final
- Inicio de Ejecución presupuestaria
- Fin de Ejecución presupuestaria

Para los hitos de inicio y fin de Ejecución presupuestaria es necesario contar con el enlace con

DIPRES y que esta información cuente con las fechas en que ocurren. Entre estas dos etapas, es relevante poder informar el grado de avance en la ejecución, la cual es posible medir al menos de dos formas: recursos devengados y el avance físico. Los recursos devengados son registrados por DIPRES. El avance físico no es registrado y se sugiere involucrar a los respectivos ejecutores de manera de que sean ellos quienes provean la información.

Para que la trazabilidad tenga efecto, es necesario que todos los actores de interés que tengan una responsabilidad dentro del proceso del SNI, tengan acceso a la vista.

Plazo/Meta /Indicador

El avance de esta línea de acción se podría separar en dos etapas. La primera es lograr la trazabilidad con su correspondiente pantalla y todos los detalles expuestos previamente, al menos hasta el hito de Entrega de RATE final. Una segunda etapa debería ser lograr la Trazabilidad hasta la etapa de Fin de ejecución presupuestaria, lo que implica la conexión con los sistemas de DIPRES.

El tiempo de desarrollo de la primera etapa no debería pasar más de 3 meses, y es parte fundamente de las modificaciones que se recomiendan para el BIP.

Porcentaje de cumplimiento

Se identificaron acciones que vincularán la información con el Sistema SIGFE 2 de DIPRES.

Cronograma

3 sub-etapas relevantes.

- La trazabilidad hasta la ejecución presupuestaria puede ir vinculada al calendario del BIP 2.0.
- Lograr la trazabilidad hasta el ejecución presupuestaria, es un proyecto por separado.
- Establecer la ejecución física de los proyectos es también un proyecto por separado.

Recursos Requeridos

1) Equipo que realice el desarrollo de la interfaz dentro del BIP.

Supuestos de éxito

1) Contar con la información de DIPRES.
2) Contar con la información por parte de los ejecutores para la trazabilidad del avance físico de las obras.
3) Contar con las fecha en que ocurren cada uno de los hitos dentro del BIP, y que estas fechas reflejen la realidad. De no ser posible, es necesario considerar modificaciones en los procesos de registro de información.

Nombre

(6) Evaluación ex post sistemática

Ministerio responsable (dependencia ministerial)	**Servicio responsable (dependencia institucional)**
- MDS (División de Planificación, Estudios e Inversión)	

Diagnóstico

- A partir del Diagnóstico se determinó que el subsistema de evaluación ex post cuenta con el menor desarrollo dentro del SNI. Si bien MDS se encuentra desarrollando evaluaciones ex post de tipo preliminares o de corto plazo, hay consenso en que no es suficiente.
- Surgió como resultado del diagnóstico que no se cuenta con la capacidad necesaria para realizar evaluaciones ex post en forma exhaustiva, por la falta de la información necesaria y recursos, aspectos de tipo legal, operativos, de compromiso y de definición de roles.
- Se identificó que la Unidad de Evaluación Ex Post se encuentra alojada en el Departamento de Estudios de la DPEI.

Objetivos

Se busca generar una evaluación ex post sistemática orientada al aprendizaje institucional.

Descripción

Para la generación de una evaluación ex post sistemática se propone lo siguiente:

1) Realizar todos los años evaluaciones ex post de mediano plazo a una muestra de proyectos evaluados que hayan sido ejecutados. La muestra debe considerar distintos tipos de proyectos.

a. El propósito principal de estas evaluaciones debe ser "comparar el comportamiento de los parámetros supuestos en la evaluación ex ante (en las variables relevantes de la iniciativa de inversión respectiva) con su comportamiento real".

b. La información obtenida de las evaluaciones debe utilizarse como insumo para las evaluaciones ex ante de proyectos similares.

c. Para generar información útil a través de estas evaluaciones ex post, se requiere que las evaluaciones ex ante identifiquen claramente el comportamiento de los parámetros supuestos en las variables relevantes de la iniciativa de inversión respectiva. Los proyectos que no cuenten con dicha información no podrían obtener un RS. Los responsables de generar dicha información deben ser los formuladores de los respectivos proyectos.

d. La información generada por las evaluaciones ex post debe estar disponible para formuladores y evaluadores. La consulta de esta información por parte de los evaluadores debe ser obligatoria. Además, esta información debe estar incluida dentro de capacitaciones en temas de metodologías.

e. Las evaluaciones ex post debiesen ser realizadas por consultores independientes.

2) Complementariamente, también se deben realizar evaluaciones ex post de impacto a muestras acotadas de proyectos. Entendiendo que estas evaluaciones son más costosas y complejas de hacer, su cantidad debe ser menor que las de las evaluaciones ex post de mediano plazo. Para realizar estas evaluaciones de impacto, es necesario que los proyectos a evaluar sean identificados en su etapa de evaluación ex ante, para que desde un comienzo se levante la información necesaria para su evaluación ex post de impacto. Estas evaluaciones ex post también debiesen ser realizadas por consultores independientes.

3) Un complemento adicional, es establecer la obligación por parte del ejecutor de los proyectos de reportar el seguimiento de la ejecución física a MDS, el que a su vez deberá tener la obligación de preparar y publicar informes consolidados de ejecución física de proyectos, la que deberá ser cruzada con la información de ejecución presupuestaria que levanta DIPRES.

Plazo/Meta /Indicador

A convenir con la DPEI.

Porcentaje de cumplimiento

A convenir con la DPEI.

Cronograma

A convenir con la DPEI.

Recursos Requeridos

Se requiere presupuesto para la contratación de consultores independientes para la realización de las evaluaciones ex post. Los recursos requeridos dependerán de la cantidad de evaluaciones que se decida realizar.

Supuestos de éxito

- La información generada por las evaluaciones ex post debe ser efectivamente usada para retroalimentar las evaluaciones ex ante.
- En las evaluaciones ex ante se debe levantar la información necesaria que permita realizar las distintas evaluaciones ex post.

Nombre

(7)Creación del Tablero de control Interno

Ministerio responsable (dependencia ministerial)	**Servicio responsable (dependencia institucional)**
- MDS (División de Planificación, Estudios e Inversión)	

Diagnóstico

- La creación de un Tablero de Control Interno forma parte del Plan de Trabajo a que el presente trabajo se encuentra sujeto.

Objetivos

Transformar las actividades del subsistema de evaluación ex ante en indicadores de desempeño. Junto con lo anterior, establecer un sistema de fijación de metas que apoyen objetivos específicos y que permitan cambios en las metas.

Descripción

El tablero de gestión incluirá una seria de indicadores para medir el desempeño del subsistema de evaluación ex ante.

El ámbito de cada indicador estará definido dentro de objetivos declarados. Para cada indicador, se podrá establecer una meta específica.

La fuente de información de cada indicador, debe ser de calidad y oportuna. Cuando la información esté comprometida en completitud y consistencia, el indicador que se alimenta de dicha información debe ser eliminado del tablero, con tal de no comprometer la credibilidad de los otros indicadores.

Plazo/Meta /Indicador

El presente proyecto incluye un tablero de control que actualmente está bajo definición con el equipo de MDS.

Porcentaje de cumplimiento

Según lo entregado por el equipo de la DPEI, existen indicadores que son hoy actualizados. Dentro de los indicadores se encuentran los de número de iniciativas presentadas, montos, número de iniciativas con RS y tiempos de algunas de las sub etapas.

Cronograma La versión del tablero de control propuesto, será dentro de las fechas del presente proyecto.
Recursos Requeridos Para lograr alimentar el tablero de control es necesario tener acceso a la base de datos del Banco Integrado de proyectos. El acceso debe permitir recoger la información de forma sistematizada y automática, definida en algún intervalo de tiempo que deberá ser acordado con el equipo técnico.
Supuestos de éxito Es posible contar con el acceso a las bases de datos que generan la información necesaria para los indicadores.

Nombre

(8)Creación de Centros de Apoyo

Ministerio responsable (dependencia ministerial)	**Servicio responsable (dependencia institucional)**
- MDS (División de Planificación, Estudios e Inversión)	

Diagnóstico

- De acuerdo al diagnóstico y pese a la baja percepción de la calidad del capital humano a nivel de formuladores locales, estos cuentan con la formación profesional requerida.
- El nivel de profesionalización tanto de formuladores SECPLAC, como de los analistas de SERPLAC, excede las expectativas, puesto que un 96% de los encuestados tiene formación profesional y de ellos, un 80% cuenta con carreras afines al análisis.
- La baja percepción que existe de la capacidad de los formuladores comunales, no concuerda con formación profesional de estos.
- Se identificó que los analistas SERPLAC realizan asesorías a los secretarios comunales de planificación de las comunas pertenecientes a su región de manera de poder generar un mayor número de iniciativas y de aclarar dudas que surgen a lo largo del proceso.
- Se identificó que existe una Bitácora dentro del Banco Integrado de Proyectos que corresponde a una herramienta que entrega el BIP para resolver dudas, pero éste no cumple con éxito esa función.

Objetivos

Se busca mejorar la capacidad formuladora de los SECPLAC, en términos tanto del número de proyectos que se presentan al SNI, como del número de proyectos que obtienen RS.

El centro de apoyo está pensado como una unidad de acompañamiento formal, alojada en una Unidad de la DPEI.

Esta recomendación, a su vez, busca generar una herramienta que incentive la generación de una cartera de proyectos (entendiendo cartera como un conjunto de proyectos) permitiendo a las regiones “elegir” proyectos con RS para ejecutar.

La creación de los centros de apoyo logrará también disminuir el número de iteraciones entre la obtención del primer resultado del análisis técnico económico (RATE) y la obtención del RS final.

Descripción

Se propone la creación de un Centro de Apoyo dentro de la DPEI que realice asesorías técnicas a los formuladores.

Estas asesorías deberán apoyar todos los aspectos técnicos del ciclo de vida de una inversión, a partir de la sub-etapa de formulación. Entre estos se encuentra la elección de la fuente (o del tipo) de financiamiento, normas más específicas en la formulación presupuestaria, plazos de las distintas etapas y sub-etapas, actores responsables de cada sub-etapas, entre otros.

El centro de apoyo deberá establecer un proceso para atender a todas las consultas. Se recomienda una ventanilla única de consultas, que son inicialmente interpretadas por un funcionario que luego las deriva a las distintas especialidades. Cada consulta tendrá un tiempo determinado para dar respuesta, y la persona encargada de responder luego tendrá que hacer seguimiento a las consultas asociadas que haga el demandante. Se recomienda que todas las consultas sean por medio digital, para ir dejando registro de la información y junto a ello ir construyendo aprendizaje.

Formato: CRM, que permita crear un procedimiento para dar respuesta a las consultas, y registrarlas.

Plazo/Meta /Indicador

Los plazos de creación de Centros de Apoyo deberán ser convenidos con el Ministerio y su División de Planificación, Estudios e Inversión.

Porcentaje de cumplimiento

Se identificaron esfuerzos en torno al posicionamiento en términos evaluativos, no así respecto a la difusión de las acciones del Plan de Fortalecimiento.

Cronograma

A convenir con la DPEI.

Recursos Requeridos

1) Desarrollar el área dentro de la DPEI que estará encargada del Centro de Apoyo, dimensionar el personal requerido (cantidad y perfil).
2) Capacitar en todo ámbito del SNI a las personas que formarán parte del Centro de Apoyo.
3) Definir un calendario de visitas a terreno.
4) Alojar representantes de los Centros de Apoyo en regiones.
5) Generar instancias de comunicación entre los centros de apoyo y los analistas regionales.

Supuestos de éxito

1) Contar con los recursos para el desarrollo del área.
2) Contar con el apoyo de los Departamentos de la DPEI para la capacitación de los integrantes del centro de apoyo.

Nombre

(9) Evaluación permanente de Capacitaciones

Ministerio responsable (dependencia ministerial)	**Servicio responsable (dependencia institucional)**
- MDS (División de Planificación, Estudios e Inversión)	

Diagnóstico

- El diagnóstico realizado al SNI, el cual involucró entrevistas y encuestas a personal del área de planificación comunal, arrojó que, a pesar de la percepción existente en torno a una baja dotación profesional en las comunas, existe un alto porcentaje A pesar de contar con equipos con la formación profesional adecuada, existe una mala percepción del capital humano a nivel comunal.

Objetivos

- Medir el impacto de las capacitaciones.
- Mejoramiento continuo de las capacitaciones.

Descripción

Sistematizar anualmente la evaluación de las capacitaciones:

Encuesta a evaluadores de MDS y formuladores de proyectos, sectoriales, empresas y municipios.

- Caracterización de los alumnos.
- Tiempos de permanencia en el cargo.
- Efecto sobre la carrera funcionaria.
- Identificación de las buenas prácticas y aspectos relevantes.

Propuesta de mejoramiento a la oferta de capacitación

Revisión anualmente de la oferta de capacitación en base a la contratación de un experto.

Creación de una medición de resultados en base a resultados:

- Impacto de capacitación en tasa de obtención de RS en primera instancia, después de haber recibido uno de los cursos o Diplomado. Para esto es necesario previamente:
    - Tasa de obtención de RS en primera instancia por formulador.
    - Tasa de obtención de RS en primera instancia por unidad formuladora.

Plazo/Meta /Indicador Los plazos de creación del o los perfiles (a definir), deberán ser convenidos con el Ministerio y su División de Planificación, Estudios e Inversión.
Porcentaje de cumplimiento Actualmente MDS lanzó una Licitación en donde se pide una Evaluación de las Capacitaciones, lo que ayudará a sentar las bases para futuras evaluaciones.
Cronograma A convenir con la DPEI.
Recursos Requeridos Diseño de instrumento de evaluación
Supuestos de éxito 1) Disposición presupuestaria para la evaluación permanente de las capacitaciones y para las capacitaciones propiamente tales.

Nombre

(10) Creación de un Banco de Casos que incluya proyectos que hayan logrado RS y proyectos que no.

Ministerio responsable (dependencia ministerial)	**Servicio responsable (dependencia institucional)**
- MDS (División de Planificación, Estudios e Inversión)	

Diagnóstico

- El análisis de la experiencia internacional y de las buenas prácticas entregó el caso de Colombia, en donde existe un Banco de Proyectos Exitosos (BPE) en el cual se presentan experiencias y casos de los cuales se puede aprender e incorporar enseñanzas en nuevas acciones financiadas con recursos de inversión.
- El Banco de Proyectos Exitosos consiste en una página web que incluye proyectos que, según criterios definidos, representan un éxito en todas o algunas de las fases definidas.
- De acuerdo al diagnóstico y pese a la baja percepción de la calidad del capital humano a nivel de formuladores locales, estos cuentan con la formación profesional requerida.
- El nivel de profesionalización tanto de formuladores SECPLAC, como de los analistas de SERPLAC, excede las expectativas, puesto que un 96% de los encuestados tiene formación profesional y de ellos, un 80% cuenta con carreras afines al análisis.
- La percepción que existe en torno a la escasa efectividad de formuladores comunales, se encuentra sostenida en una baja capacidad formuladora del capital humano, la cual no concuerda con las capacidades en términos de formación profesional con que contarían los formuladores comunales.

Objetivos

A partir de lo anterior surge la iniciativa de crear un depósito de casos, en los que se muestren experiencias que involucren proyectos que hayan obtenido RS en una primera instancia, proyectos que no hayan obtenido la recomendación favorable, pero que luego de modificaciones igualmente la obtuvieron y, por último, proyectos que no fueron capaces de obtener la recomendación favorable.

Se busca generar una herramienta para los formuladores que sirva de orientación en la formulación de algún proyecto o iniciativa. Especialmente interesantes resultan ser los proyectos que en una primera evaluación no obtuvieron RS, y que luego fueron reformulados lograron el RS.

A su vez permitirá establecer costos prototipos en ciertas áreas y la consideración de aspectos

que pudieran resultar útiles ya sea en ciertas regiones, sectores o proyectos específicos.

Descripción

El Banco de Casos surge como una iniciativa pensada para ayudar en la formulación de proyectos a nivel comunal o regional, al menos en su primera fase. Busca ser un reservorio alojado en una plataforma web en donde el usuario pueda consultar, por ejemplo, todos los proyectos que involucren la construcción de una escuela rural en sectores de baja población. De esta forma, se mostrarán todos los proyectos que calcen con esa descripción, estableciendo el tipo de RATE con el que cuentan o contaron en su momento junto con el nombre y el contacto del formulador.

El énfasis estará puesto en las buenas prácticas, tanto para determinar proyectos con RS como proyectos sin RS. Detectar proyectos es de gran utilidad puesto que significa cuidar los recursos escasos del país. Bajo esta óptica no es un fracaso concluir que un proyecto no obtiene RS, sino más bien un éxito. En definitiva, se trata de seleccionar casos donde el nivel de la evaluación técnico económica haya sido de excelencia y que, por lo tanto, sirva de ejemplo.

Será posible entregarle a quien esté solicitando la información, diversas posibilidades de enfrentar un proyecto y conocerá posibles RATE que le podrían ser entregados, orientándolo en qué hacer y qué no hacer, qué incluir, etc.

Se sugiere separar el desarrollo de este instrumento del Banco de Proyectos Exitosos, por ser (el Banco de Casos) una herramienta de menores requerimientos, menor sofisticación y de diseño mucho más simple.

Plazo/Meta /Indicador

El Banco de Casos incluye dos etapas:

- La primera involucra la presentación de casos con financiamiento FNDR y FNDR+MUNICIPAL, con alta orientación a formuladores comunales.
- La segunda, incluirá proyectos financiados con fondos mixtos, sectoriales y el resto de las alternativas, con orientación tanto comunal como sectorial.

Los plazos de realización de esta plataforma de casos serán ser convenidos con el Ministerio y su División de Planificación, Estudios e Inversión y la unidad dentro de la misma encargada del desarrollo y de la administración del sitio.

Porcentaje de cumplimiento

En la actualidad, no se identificaron esfuerzos similares al descrito anteriormente.

Cronograma

A convenir con la DPEI.
Recursos Requeridos 1. De responsabilidad de MDS: - Establecer los criterios de selección de los casos. 2. Desarrollar el sitio que aloje los casos.
Supuestos de éxito 1) Contar con los recursos para el desarrollo del proyecto. 2) Definir proyectos exitosos. 3) Definir proyectos no exitosos.

Nombre

(11) WIKISNI

Ministerio responsable (dependencia ministerial)	**Servicio responsable (dependencia institucional)**
- MDS (División de Planificación, Estudios e Inversión)	

Diagnóstico

- Se identificó un desconocimiento generalizado en torno al Sistema Nacional de Inversiones, tanto en términos de los cuerpos legales que lo componen, los procesos, las etapas y los roles y responsabilidades.
- Diversificado marco legal.
- Rotación de formuladores comunales.

Objetivos

Se busca acercar el SNI a sus usuarios, permitiendo generar un conocimiento en torno a él en términos de sus componentes de tipo legal, institucional, procesos, etapas, subsistemas, etc.

La idea consiste en desarrollar un sitio web que permita a quien ingrese contestar todo tipo de preguntas que tengan que ver con la naturaleza del sistema y sus distintos componentes.

Busca ampliar el espectro del actual Manual del SNI, el cual corresponde a un documento que sólo engloba el subsistema de evaluación ex ante.

Descripción

El Sistema Nacional de Inversiones está formado por 4 subsistemas, los cuales no sólo describen las etapas macro del proceso de inversión, sino que identifican los actores rectores de cada uno de ellos. Evaluación ex ante, formulación presupuestaria, ejecución presupuestaria y evaluación ex post, son los 4 subsistemas que lo componen. Dentro de cada subsistema existen diversas etapas y distintos tiempos asociados a cada una de ellas, junto con lo cual existen responsabilidades asociadas para continuar a la siguiente.

Se propone crear un sitio web que sirva como Manual del SNI, involucrando ámbitos de tipo legal, procesos, requerimientos, incluso de formación con módulos de capacitación online y la posibilidad de capacitarse en forma presencial.

Es muy importante mantener en cuenta que lo innovador del sitio web es que éste estará orientado al usuario y que su fin último es poder involucrarse en el Sistema Nacional de Inversiones de forma rápida.

Está pensado como una suerte de "Enciclopedia" del Sistema Nacional de Inversiones, permitiendo información tanto de tipo general, como específica a nivel de usuario. Lo anterior se logra mediante la identificación de módulos dentro del sitio que permitan al usuario identificarse de acuerdo a su "tipo", ya sea "formulador comunal o regional", "formulador sectorial", "analista sectorial", "analista regional", parlamentario, Intendente, etc. De esta manera, cada uno de los actores podrá no sólo conocer información útil para comprender el SNI como un todo, sino que podrá también encontrar información de tipo específica para su "tipo" de usuario.

La cercanía con el usuario se logra mediante la incorporación de un "happy path" o "camino feliz" el cual describe el proceso desde el punto de vista del usuario identificado, ayudando no sólo a simplificar los procesos involucrando, sino que aportando a la mejor comprensión del sistema desde el nivel del usuario. Adicionalmente, la información deberá estar en un formato top-down, dónde el primer nivel de información es el "happy path", y los subniveles más específicos son desplegados solo cuando el usuarios demanda mayor información.

Plazo/Meta /Indicador

Los plazos de realización de este sitio web, deberán ser convenidos con el Ministerio y su División de Planificación, Estudios e Inversión y la unidad dentro de la misma encargada del desarrollo del sitio.

Porcentaje de cumplimiento

En la actualidad, no se identificaron esfuerzos similares al descrito anteriormente. Sólo el de recolección de información útil en términos de evaluación ex ante contenidos en el Manual del SNI (2009).

Cronograma

A convenir con la DPEI.

Recursos Requeridos

1) Se necesita alojar la creación, desarrollo y administración/actualización del sitio dentro de la División de Planificación, Estudios e Inversión.
2) Para la creación del sitio se necesita coordinación con la Dirección de Presupuestos, en términos de plazos, requisitos de las etapas y en la provisión de toda la información que concierne los subsistemas 2 y 3 de Formulación y Ejecución Presupuestaria. Este punto es fundamental, pues el sitio WIKISNI, engloba no sólo los subsistemas que dependen de MDS, sino que todos los subsistemas que componen al SNI.
3) Contratar (o no) diseño, ejecución y administración del proyecto.

Supuestos de éxito

1) Contar con toda la información necesaria para el desarrollo del sitio, identificando etapas, actores, roles y plazos, entre otros.
2) Realizar la difusión correspondiente que comunique a los actores del sistema sobre esta nueva herramienta y la utilidad que encontrarán en ella.
3) Involucrar el sitio dentro del proceso de inducción de Formuladores SECPLAC (por ejemplo).

Nombre

(12) Definir el perfil del Evaluador Sectorial y las condiciones necesarias para atraer y retenerlo

Ministerio responsable (dependencia ministerial)	**Servicio responsable (dependencia institucional)**
- MDS (División de Planificación, Estudios e Inversión)	

Diagnóstico

- Se detectaron diferencias en el alcance del perfil del cargo de los evaluadores sectoriales.
- Diferencias de opinión respecto del nivel de especificidad de los analistas sectoriales de MDS.

Objetivos

Se busca impulsar el desarrollo de los analistas sectoriales de MDS, mediante el fortalecimiento de la evaluación que se realiza a los proyectos de sectores, en especial aquellos pertenecientes al Ministerio de Obras Públicas, pues corresponden a proyectos de montos y número considerable.

Además, a partir de lo anterior se podrá posicionar a MDS en términos de evaluación social de proyectos, aportando en la Estrategia del Área de Difusión y en el posicionamiento del SNI en el resto del aparato gubernamental.

Descripción

- Se propone desarrollar un perfil de cargo para el Evaluador Sectorial.
- Para lo cual se requiere definir la misión del cargo, las funciones estratégicas, los desafíos del cargo, entre otras, que permitan establecer el verdadero alcance del cargo.
- El perfil debe describir evaluadores altamente especializados.
- MDS debe seleccionar personal de la carrera de economía con formación en Evaluación Social de Proyectos o especialistas sectorialistas (ejemplo, ingenieros hidráulicos o ingenieros agrónomos), con conocimientos mínimos de microeconomía para que puedan, a partir de la práctica, especializarse en temas de Evaluación Social de proyectos.
- En este sentido, esta línea de acción es inmediata y de bajo costo.

Plazo/Meta /Indicador

Los plazos de creación del o los perfiles (a definir), deberán ser convenidos con el Ministerio y su

División de Planificación, Estudios e Inversión.
Porcentaje de cumplimiento Se identificaron perfiles existentes, éstos no han sido entregados para su análisis.
Cronograma A convenir con la DPEI.
Recursos Requeridos - Se requieren cambios en la política de contratación de personal.
Supuestos de éxito - Una vez definido el perfil, es relevante establecer las condiciones para atraer al personal que cumpla con el perfil establecido. Lo anterior implica una remuneración adecuada y otras condiciones de trabajo.

Nombre:

(13) Creación de Unidad de Control de Gestión para la labor de los SERPLAC y evaluadores sectoriales.

Ministerio responsable (dependencia ministerial)	**Servicio responsable (dependencia institucional)**
- Ministerio de Planificación (División de Planificación, Estudios e Inversión).	

Diagnóstico:

- A partir del diagnóstico se identificó que la labor de los SERPLAC en regiones y en las comunas de la región a la que pertenecen, involucra un "acompañamiento" al formulador comunal el cual tiene por objetivo el sacar adelante un mayor número de proyectos de mejor calidad y que logren RS.
- Si bien la opinión de ciertos actores considera esta práctica como generadora de "conflictos de interés", se estimó que se requiere de éste, pues el vínculo entre el formulador y el analista ha generado un mayor número de proyectos y ha dirigido los esfuerzos y ha permitido alcanzar mejores resultados.

Objetivos

Por lo anterior, y de manera de velar por la transparencia de los procesos y la obtención de recursos públicos es que se propone la creación de una Unidad de Control de Gestión que involucre el análisis de la calidad de las evaluaciones realizadas por los analistas SERPLAC y sectorial a los proyectos.

Descripción

La Unidad de Control de gestión debe enfocarse en fomentar la mejora de la calidad de las evaluaciones ex ante, de manera de poder velar por la independencia entre formuladores y evaluadores. Esto quiere decir, que si bien se realizará el acompañamiento y se seguirá con la estrecha relación entre formulador y evaluador (puesto que se considera que el apoyo es fundamental para la buena formulación de proyectos), esto no quiere decir que el análisis realizado a los proyectos no pueda ser evaluado o auditado.

Para esto, se realizarán controles aleatorios a una muestra de las evaluaciones, éstas se realizarán en forma periódica y formarán parte de una sistematización para una posterior mejora continua de las evaluaciones ex ante.

Enfoque de la auditoría: fomentar la mejora de calidad de las evaluaciones ex ante, velar por la

independencia entre formuladores y evaluadores.
Plazo/Meta /Indicador Los plazos asociados a la creación de esta Unidad, deberán ser convenidos con el Ministerio y su División de Planificación, Estudios e Inversión.
Porcentaje de cumplimiento No se identificaron esfuerzos similares por parte de la DPEI.
Cronograma A convenir con la DPEI.
Recursos Requeridos 1) Contar con los recursos necesarios para realizar las auditorías.
Supuestos de éxito 1. La Unidad deberá depender de la Subsecretaría de Evaluación Social.

Nombre

(14) Proyectos de inversión especiales

Ministerio responsable (dependencia ministerial)	**Servicio responsable (dependencia institucional)**
- Ministerio de Planificación	

Diagnóstico

- Se identificó una cantidad considerable de proyectos de inversión que, pudiendo pasar por el SNI, se decide no ingresarlos al Sistema.

Objetivos

- Obterner una panorámica completa de las inversiones públicas.

Descripción

La idea es incentivar el registro de todos los proyectos de inversión, independiente si hoy pasan o no por el Sistema Nacional de Inversiones. Para los proyectos que, dado el instrumento de financiamiento, no se les realiza una evaluación social, impulsar su registro con tal obtener una panorámica completa de las inversiones públicas en Chile. Esto implica también la búsqueda permanente de inversiones que no son consideradas.

Complementario a lo anterior, evaluar constantemente la posibilidad de incorporar evaluaciones alternativas para proyectos que hoy no están hoy pasando por la evaluación social, por medio de metodologías alternativas que permitan dar en algún grado el beneficio social de cada iniciativa.

Plazo/Meta /Indicador

A convenir con la DPEI.

Porcentaje de cumplimiento

No se identificaron esfuerzos similares por parte de la DPEI

Cronograma

A convenir con la DPEI.

Recursos Requeridos

Aunque se usen metodologías simplificadas, lo anterior implicará una mayor cantidad de evaluaciones a ser realizadas por MDS, lo que implica recursos para: 1) Desarrollo de las metodologías 2) Aumentar las horas dedicadas a evaluación 3) Capacitar a los formuladores en términos de nuevas metodologías (de ser necesarias).
Supuestos de éxito Contar con los recursos humanos y presupuestarios.

Nombre:

(15) Creación de un Fondo para externalizar la formulación de proyectos.

Ministerio responsable (dependencia ministerial)	**Servicio responsable (dependencia institucional)**
- Ministerio del Interior - SUBDERE	

Diagnóstico

- De acuerdo al diagnóstico y pese a la baja percepción de la calidad del capital humano a nivel de formuladores locales, estos cuentan con la formación profesional requerida.
- El nivel de profesionalización tanto de formuladores SECPLAC, como de los analistas de SERPLAC, excede las expectativas, puesto que un 96% de los encuestados tiene formación profesional y de ellos, un 80% cuenta con carreras afines al análisis.
- La percepción que existe en torno a la escasa efectividad de formuladores comunales, se encuentra sostenida en una baja capacidad formuladora del capital humano, la cual no concuerda con las capacidades en términos de formación profesional con que contarían los formuladores comunales.
- Rotación de formuladores comunales.

Objetivos

- Se busca mejorar la capacidad formuladora de los SECPLAC, en términos tanto del número de proyectos que se presentan al SNI, como del número de proyectos que obtienen RS.
- Como herramienta concreta, complementaria a las contenidas en otras líneas de acción para el mismo fin, se busca apoyar la formulación de proyectos a nivel comunal mediante el apoyo de expertos externos al municipio.
- Se busca generar conocimiento experto en temas específicos y formular mejores proyectos.

Descripción

- Se busca impulsar la generación de un Fondo orientado a financiar la contratación de consultoras externas que ayuden a municipios a formular proyectos.
- Descripción del Fondo:
    - **Organismo responsable**: Ministerio del Interior - SUBDERE.
    - **Beneficiarios**: Municipios
    - **Requisitos:** Los recursos del Fondo deben ir dirigidos a los municipios estructuralmente más carentes, y por tanto con mayores dificultades para formular proyectos. Para identificarlos, se puede utilizar algún índice de capacidad municipal de la SUBDERE.
    - **Sistema de asignación:** los municipios deben postular al Fondo, el que será repartido

por la SUBDERE cada año, en función de algún indicador de carencia municipal.

- **Registro de consultores**: Los recursos del Fondo pueden ser utilizados para contratar consultores previamente inscritos en un registro que debe llevar SUBDERE en coordinación con MDS. Para ser inscritos en el registro, los consultores deben demostrar idoneidad en materia de formulación y evaluación de proyectos de inversión. Debe existir también un criterio para eliminar del registro a los consultores que caigan en incumplimientos de contratos o que no consigan buenos resultados.
- **Información sobre consultores**: SUBDERE, en conjunto con MDS, deben informar a los municipios sobre el historial de los consultores inscritos en el registro (proyectos que han ayudado a formular, por tipo, y por RATE obtenido), para que los municipios puedan tener mejor información para elegir consultores.
- **Procedimientos**: municipio postula al Fondo – obtiene recursos - contrata a un consultor del registro – consultor formular proyecto – municipio presenta el proyecto al SNI - proyecto sigue el curso normal de cualquier proyecto municipal en el SNI.

Plazo/Meta /Indicador

El Fondo debiese ser creado por Ley de Presupuestos, y su normativa de funcionamiento debiese estar contenida en un reglamento dictado por la SUBDERE y MDS. Se podría aspirar a que el Fondo se cree en la ley de Presupuestos para 2013.

Porcentaje de cumplimiento

No se identificaron acciones similares ni orientadas a suplir ese tipo de iniciativas.

Cronograma

A convenir con la DPEI, SUBDERE y DIPRES.

Recursos Requeridos

- Se debe dimensionar el tamaño que debiese tener el Fondo, el cual se relaciona directamente con la cantidad de municipios, y proyectos por municipio, que se plantee atender.
- Se debe contar con recursos para administrar el Fondo en SUBDERE (llevar registro de consultores, asignar el Fondo, etc.). En cualquier caso, los costos de administración no debiesen ser significativos.

Supuestos de éxito

- DIPRES está disponible a considerar recursos para constituir el Fondo.
- SUBDERE está disponible para administrar el Fondo.
- Es posible desarrollar un mercado de consultores de calidad para apoyar de manera efectiva a los municipios en la formulación de proyectos.

4 BIBLIOGRAFÍA

Acuña, E. A. (2009). Propuestas de mejora al diseño y gestión del Fondo Nacional de Desarrollo Regional. Santiago, Chile: Memoria para optar al Título de Ingeniero Civil Industrial.

Avendaño, C. A. (2009). Estudio Exploratorio de los Elementos que afectan la Formulación de Proyectos a Nivel Municipal. Santiago, Chile: Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. U. de Chile.

CEPAL. (2005). Informe de la Relatoría del Seminario sobre los Sistemas Nacionales de Inversión Pública en A. Latina y el Caribe: Balance de Dos Décadas. CEPAL.

Contreras, E. (2011). Ponencia: Modernización de la Inversión Pública: Metas y Desafíos. Santiago, Chile: Presentación en base a trabajos realizados en conjunto con J.F Pacheco, F. Cartes, J. Cuadros (ILPES-CEPAL), J. Fuenzalida, N. González, C. Avendaño, E. Acuña y A. Barros. Centro de Sistemas Públicos del Dpto. de Ing. Industrial de la U. de Chile.

Contreras, E., & Pacheco, J. F. (2009). Propuesta de una institucionalidad para el sistema de evaluación del Estado. En C. Reforma del Estado, Un mejor Estado para Chile: Propuesta de modernización y reforma (págs. 647-692). Santiago, Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

Contreras, E., & Zaviezo, L. (2010). Inversión Pública: Desafíos del Sistema Nacional de Inversiones. Santiago, Chile: Centro de Sistemas Públicos, U. de Chile.

Innovum Fundación Chile. (2009). Estudio de necesidades de capacitación y Plan de Acción basado en un sistema de gestión por competencias, para el eprfil de Analista de Inversión Pública. MDS.

MDS. (2007). Comentarios y observaciones al Informe final de Evaluación por parte de la Institución responsable. Santiago, Chile: MDS.

MDS. (2010). Evaluación Ex Post simplificada a iniciativas de inversión pública financiadas con fondos del FNDR (proceso 2010). Santiago, Chile: Departamento de Estudios, División de Planificación, MDS.

MDS. (2010). Manual de Procedimientos Sistema Nacional de Inversiones, Subsistema de Análisis Técnico Económico. MDS.

MDS. (2010). Minuta avances del plan de fortalecimiento del SNI 2010. Santiago, Chile: División de Planificación, Estudios e Inversión. MDS.

MDS. (2010). Normas para asignar nombres a las Iniciativas de Inversión. MDS.

MDS. (2010). Ponencia: Diagnóstico y Plan de Acción. Fortalecimiento del Sistema Nacional de Inversiones. Santiago, Chile: Departamento de Inversiones, MDS.

MDS. (2010). Supervisión Documental de Evaluación Ex Ante de IDI 2010. Santiago, Chile: MDS.

Montenegro, X., Pizarro, M., & Campos, J. (2007). Informe Final de Evaluación Programa Sistema Nacional de Inversiones. Santiago, Chile: DIPRES, Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile.

Ortegón, E., & Pacheco, J. (2005). Serie manuales N°40: "Los sistemas nacionales de inversión pública en Argentina, Brasil, Mexico, Venezuela y España como caso de referencia. CEPAL.

Pacheco, J. F. (2008). Modelo Conceptual de los SNIP bajo enfoque sistémico. Documento de Trabajo. ILPES - CEPAL.

PragmaConsult. (s.f.). Estudio del Modelo Organizacional del Ministerio de Planificación en relación al Sistema de Inversiones. Santiago, Chile: PragmaConsult.

Torche, A., Cerda, R., Edwards, G., & Valenzuela, E. (2009). La inversión pública: su impacto en crecimiento y en bienestar. Santiago, Chile: Centro de Políticas Públicas UC.

Zambrano, P. C. (2010). Sistema Nacional de Inversiones. Una Mirada desde lo local. Caso de los municipios de la región Metropolitana de Santiago. . Santiago, Chile: Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas. UNIVERSIDAD DE CHILE.

Cámara de Representantes sobre el soberano fue establecida en Inglaterra por la Carta de derechos de 1689, la cual fue ratificada como ley en Nueva Zelanda.

Cancino, S. (2006). *Evaluación Sinagep y MGA.* Departamento Nacional de Planeación de Colombia.

Castaño Mesa, L. M. (2000). *Marco conceptual y operativo.* Santiago de Chile: CEPAL - ILPES.

Castaño, L. M. (2000). *CRITERIOS PARA LA CONFORMACIÓN DE UN BANCO DE COSTOS.* Bogotá, Colombia: Departamento Nacional de Planeación.

CIA Publications. (28 de abril de 2011). *The World Fact Book*. Recuperado el 9 de mayo de 2011, de https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/uk.html

Cepal (2002) La modernización de los sistemas nacionales de inversión pública: Análisis crítico y perspectivas. Serie Manuales. Santiago de Chile.

Cortes, Josep L. El presupuesto de recursos. Reforma necesaria y adopción internacional.

Contreras, E. y Pacheco, J. F. (2009) Propuesta de una Institucionalidad para el Sistema de Evaluación del Gobierno. Documentos del Trabajo, Nro. 115.

Cortes, Josep L. Adopción Internacional De NPM: Hacia Un Enfoque En Los Resultados. Pg. 11. Disponible en http://www.treasury.govt.nz/publications/guidance/reporting/costcapital/costcapital-oct97.pdf

Contreras, E. (2004) Evaluación social de inversiones públicas: enfoques alternativos y su aplicabilidad para Latinoamérica, Cepal: Santiago de Chile.

ILPES (2004) Los sistemas nacionales de inversión pública en Centroamérica: marco teórico y análisis comparativo multivariado. Serie Manuales No.34. Santiago de Chile.

Departamento Nacional de Planeación de Colombia. (2004). *Metodología de Evaluación Expost de programas y proyectos de inversión.* Bogotá, Colombia: GRUPO ASESOR DE LA GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA, GAPI.

Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas. (2004). *Marco Conceptual del SINAGEP.* Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, República de Colombia.

Griffin, A. (2001) “La promoción de ciudades sustentables” (pg 61-70), en “Los retos del gobierno urbano” M. Freire y R. Stren (ed). Banco Mundial y Alfaomega, Colombia (2001).

HM Treasury. (2011). THE GREEN BOOK Appraisal and Evaluation in Central Government. London: Treasury Guidance.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2007). *Transparencia Financiera*. Recuperado el 11 de mayo de 2011, de

http://www.minhacienda.gov.co/TransparenciaFinanciera/html/ciudadano/aprendePGN.htm

Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de Chile. (s.f.). *Sistema Nacional de Inversiones*. Recuperado el 20 de mayo de 2011, de http://sni.MDS.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=4

New Zealand Fiscal Responsability Act: http://www.treasury.govt.nz/publications/research-policy/wp/2001/01-25/twp01-25.pdf, http://epress.anu.edu.au/agenda/002/01/2-1-A-1.pdf http://www.oag.govt.nz/about-us/docs/public-audit-act-2001.pdf

Ortegón, E. y Pacheco, J. F. (2004) Los sistemas nacionales de inversión pública en Centroamérica: marco teórico y análisis comparativo multivariado. Serie Manuales Cepal. Santiago de Chile.

Ortegón, E.; Pacheco, J. F. y Roura, H. (2005) Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública,

Ortegón, E y Pacheco, J. F. (2005) Los sistemas nacionales de inversion pública en Argentina, Brasil, México, Venezuela y España como caso de referencia (cuadros comparativos)

Ortegón, E.; Pacheco, J. F. y Cámpora Rudolff, A. C. (2005) El sistema de inversiones públicas en la provincia de San Juan, República de Argentina, Edgar

Ortegón, E. y Dorado, D. (2006) Los sistemas nacionales de inversión pública en Barbados, Guyana, Jamaica y Trinidad y Tabajo. Cepal: Santiago de Chile.

OECD (2004), The legal framework for budget system. An international comparison. Volumen 4, Nro. 3.

http://www.legislation.govt.nz/act/public/1988/0020/latest/DLM129110.html y http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?docid=2384&pageno=3

Political Database of the Americas Georgetown University. (1995). *Center for Latinamerican Studies.* Recuperado el 10 de mayo de 2011, de http://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf

Spackman, M. Public Investment and Discounting in European Union Member States, pg. 255.

Evaluation of Public Investment In R&D – Towards A Contingency Analysis. Capítulo 5 (49-64).

Amir Piric y Neville Reeve. Ministry of Research, Science and Technology, Wellington, New Zealand.

Ley Nº 18.482 de 1985. Normas Complementarias de Administración Financiera y de Incidencia Presupuestaria.

Ley Nº 18.605 de 1987 Ley Orgánica Constitucional de los Consejos Regionales de Desarrollo

Ley Nº 18.695 DFL-1 19704 de 2002 SUBDERE Ley Orgánica de las Municipalidades.

Ley Nº 18.989 de 1990

Ley Nº 19.107 de 1991 Modifica Artículo 2º de la Ley Nº 18.989 que Crea el Ministerio

Reglamento del Artículo 19º Bis del Decreto ley Nº 1.263

Ley Orgánica Constitucional N° 19.175 Sobre Gobierno y Administración Regional (Art. 19, 20 Y 74)

Ley Nº 19.300 de 1994 De Bases Generales del Medio Ambiente

Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (Decreto Ley 1.263, de 1975:

Decreto Ley Nº 1.349 de 1976.

Decreto Ley Nº 2.224 de 1978.

Decreto Ley Nº 18.196 de 1982 Agrega a la Ley Nº 1.350 de 1976 que crea a CODELCO.

Decreto Ley Nº 18.267 de 1983 EMPRESA NACIONAL DE MINERIA (ENAMI).

Decreto Nº 268 de 2003. Determina Estructura Interna del Ministerio de Planificación y Cooperación.

Decreto Supremo N° 132/2003, Ministerio de Vivienda y Urbanismos, Reglamenta Sistema de financiamiento urbano compartido (FUC).

Ley de Concesiones Públicas (DFL 164 De 1991) y Decreto 900/1996: del Ministerio de Obras Públicas

Oficio Circular Nº 71 de 29/12/2003 del Ministerio de Hacienda - Dirección de

Oficio del Gabinete Presidencial Nº 02 del 25 de enero de 2001