

Reporte No: AUS0001555

República de Chile

Servicios de Asesoría Reembolsable: Mejorando la gestión de la inversión pública subnacional en Chile

Informe de diagnóstico de gestión de la inversión pública en
Ñuble y La Araucanía

Septiembre de 2020

Práctica Global de Gobernanza
Unidad de Sector Público e Instituciones



Para uso exclusivamente oficial

Descargo de Responsabilidad General:

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

Declaración de Derechos de Autor:

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

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

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

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

Agradecimientos

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

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

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

Contenido

Lista de Gráficos.....	4
Lista de Tablas.....	4
Acrónimos	5
I. Resumen Ejecutivo.....	7
II. Introducción.....	13
III. Contexto de la Inversión Pública en Chile	13
IV. Metodología.....	18
V. Resultados de la Evaluación.....	22
Nivel Nacional (con Enfoque Territorial).....	22
Nivel Regional	39
Nivel Municipal	51
VI. Recomendaciones	63
Nivel Nacional (con Enfoque Territorial).....	63
Nivel Regional	69
Nivel Municipal	72
VII. Referencias	74
VIII.	
Anexos.....	76
1. Lista de contrapartes entrevistadas	76
2. Cuestionario y Pautas de Entrevistas.....	78
Cuestionario Preguntas Nivel Nacional	78
Cuestionario Preguntas Nivel Regional	90
Cuestionario Preguntas Nivel Municipal	107

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Inversión Gobierno General (Como % del PIB)	14
Gráfico 2: Inversión Gobierno General (Millones USD 2019)	14
Gráfico 3: Inversión Gobierno General (Como % del Gasto Público Gobierno General)	14
Gráfico 4: Inversión Municipalidades (Como % del PIB)	15
Gráfico 5: Inversión Municipalidades (Millones USD 2019)	15
Gráfico 6: Inversión Municipalidades (Como % de Inversión Gobierno General).....	15
Gráfico 7: Inversión Regional FNDR (Como % del PIB).....	16
Gráfico 8: Inversión Regional FNDR (Millones USD 2019).....	16
Gráfico 9: Inversión Regional FNDR (Como % de Inversión Gobierno General)	16
Gráfico 10: Inversión Regional Ñuble y La Araucanía (Como % del FNDR).....	17
Gráfico 11: Montos Nuevas IDI por Fuente de Financiamiento, 2014-2018.....	18
Gráfico 12: Monto Promedio Nuevas IDI por Institución Formuladora, 2014-2018.....	18

Lista de Tablas

Tabla 1: Caracterización IDI por Institución Formuladora, 2014-2018.....	18
Tabla 2: Ciclo del Proyecto y Dimensiones	20
Tabla 3: Calificaciones de Dimensiones Nivel Nacional (con Enfoque Territorial).....	22
Tabla 4: Calificaciones de Dimensiones Nivel Regional	39
Tabla 5: Calificaciones de Dimensiones Nivel Municipal	51

Acrónimos

APP	Asociación Público-Privada
APR	Agua Potable Rural
ARI	Anteproyecto Regional de Inversiones
ATO	Asesor Técnico de Obra
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIP	Banco Integrado de Proyectos
BM	Banco Mundial
CGR	Contraloría General de la República
CORE	Consejo Regional
CORGAPU	Coordinación Regional del Gasto Público
DIA	Declaración de Impacto Ambiental
DIPRES	Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda
EIA	Estudios de Impacto Ambiental
ERD	Estrategia Regional de Desarrollo
FCM	Fondo Común Municipal
FMI	Fondo Monetario Internacional
FNDR	Fondo Nacional de Desarrollo Regional
FRIL	Fondo Regional de Iniciativa Local
GORE	Gobierno Regional
IDI	Iniciativas de Inversión
ITO	Inspector Técnico de Obra
MMA	Ministerio del Medio Ambiente
MDSF	Ministerio de Desarrollo Social y Familia
MEFP	Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas
MGMP	Marco de Gasto de Mediano Plazo
MOP	Ministerio de Obras Públicas
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público
NIP	Normas e Instrucciones para la Inversión Pública
O&M	Operación y Mantenimiento
PIB	Producto Interno Bruto
PIMA	Evaluación de la Gestión de la Inversión Pública (<i>Public Investment Management Assessment</i>)
PLADECO	Plan de Desarrollo Comunal
PMB	Programa de Mejoramiento de Barrios (de la SUBDERE)
PMU	Programa de Mejoramiento Urbano (de la SUBDERE)
PROPIR	Programa Público de Inversión Regional
RAS	Servicios de asesoría reembolsable (por sus siglas en inglés)
RCA	Resolución de Calificación Ambiental
RIS	Requisitos de Información Sectorial
RS	Recomendación Satisfactoria
SEA	Servicio de Evaluación Ambiental
SECPLA	Secretaría de Planeación

SEIA	Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental
SGIP	Sistema de Gestión de la Inversión Pública
SIGFE	Sistema para la Gestión Financiera del Estado
SEREMI	Secretaría Regional Ministerial
SNI	Sistema Nacional de Inversiones
SUBDERE	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
USD	Dólares de Estados Unidos
UTM	Unidad Tributaria Mensual

I. Resumen Ejecutivo

La inversión pública en Chile, que incluye la inversión de las instituciones del Gobierno Central¹ y de los municipios, comprendidas en el Gobierno General, muestra una declinación persistente desde el año 2015, alcanzando en 2019 los 6.400 millones de dólares, lo que equivale a un 2,3 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y a un 8,7 por ciento del gasto público total. Dentro de la cifra global, la inversión de los municipios, que se realiza con ingresos propios, alcanzó a 678 millones de dólares en 2019. Si bien es solo un 0,24 por ciento del PIB, corresponde al 11,7% de la inversión total del Gobierno General. Por su parte, la principal inversión que realizan los Gobiernos Regionales a través del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), ha mostrado una evolución oscilante los últimos cinco años, alcanzando los 1.558 millones de dólares en 2019, equivalentes al 0,55 por ciento del PIB y al 24,3 por ciento de gasto total en inversión del Gobierno General. El año 2019 la Región de Ñuble dio cuenta del 3,9 por ciento del gasto de inversión del FNDR, mientras que La Araucanía alcanzó al 10 por ciento.

Dado el panorama anterior y conscientes del rol importante que tienen los Gobiernos Regionales (GORES) en la planificación y en la posibilidad de implementar el Sistema Nacional de Inversiones (SNI) para beneficio de las regiones y sus municipios, la presente asistencia técnica tiene como objetivo preparar una estrategia para que la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) del Ministerio del Interior y Seguridad Pública pueda apoyar a las regiones de Ñuble y La Araucanía en el fortalecimiento de la planificación y la gestión de la inversión pública. La elaboración de este informe se basó fundamentalmente en la aplicación de un instrumento metodológico diseñado para el contexto de Chile, consistente en una guía de preguntas orientadoras desarrolladas en 17 entrevistas realizadas a funcionarios de organismos del gobierno de Chile en los niveles nacional, regional y municipal.

Los cuestionarios elaborados abarcaron una versión integral del ciclo de gestión de la inversión pública, abordando distintas dimensiones, además de indagar en elementos transversales a todas las etapas como las dimensiones de recursos humanos, informáticos, transparencia en el acceso a información, entre otras. A partir de las entrevistas, el diagnóstico se elaboró sobre 19 dimensiones de la gestión de la inversión pública, para cada uno de los niveles de gobierno, con la salvedad de que el nivel nacional fue abordado con un enfoque territorial, las cuales fueron calificadas desde un punto de vista de la institucionalidad y de su efectividad, en una graduación de alta, media o baja. A partir de este diagnóstico, se sustentan las recomendaciones de política y acciones para corto, mediano y largo plazo, que se realizan hacia el final del documento.

¹ Se entiende en Chile como Gobierno Central, lo que en otros países se denomina Gobierno Central del Nivel Nacional.

La planificación de las inversiones tiene espacios de mejora, pues se realiza de manera disímil entre las distintas entidades y niveles de gobierno. En términos de su financiación, se destaca que además de las fuentes de financiamiento públicas, se puede considerar el rol de las alianzas público-privadas, las cuales son más pertinentes para proyectos de amplio impacto. En algunas entidades, la planificación se realiza de manera consistente con la multi-anualidad. En otras, no abarca más allá del año presupuestario. A nivel regional, hay escasa presencia de metas e indicadores medibles. A nivel municipal, se elaboran los Planes de Desarrollo Comunal (PLADECO), con claras diferencias entre las capitales de las regiones y los municipios medianos o pequeños. Estas diferencias se pueden verificar en tanto las ciudades capitales cuentan con un mayor fortalecimiento en los procesos de planificación e incluyen planes de inversiones. Entre las razones por las cuales no se encuentran planes de inversiones en pequeños municipios, se pueden enunciar algunas como: (1) la débil estructura institucional y falta de capacidades para la formulación de proyectos de amplio presupuesto e impacto, y (2) la dependencia de fuentes de financiación externas a los municipios que conllevan a preparar proyectos según los objetivos y directrices de dichas fuentes y no necesariamente frente a la propia planeación o las necesidades locales.

Para la gran mayoría de los proyectos, la formulación y evaluación se soporta en las metodologías y procesos del SNI. Sin embargo, también existe un número no despreciable de proyectos en las regiones que se financian con transferencias desde la SUBDERE o desde ministerios sectoriales, que se evalúan y revisan por otras instituciones siguiendo pautas y criterios distintos. En todo caso, la evaluación independiente siempre está presente. En el caso de los municipios, los proyectos se formulan dependiendo de las fuentes de financiación. Ello conduce a que la tramitación de los proyectos sea disímil, lo que genera dificultades a los municipios, particularmente los más pequeños. Los proyectos pasan por un proceso de pre-admisibilidad en el GORE, y su revisión y aprobación queda en manos de distintas instancias externas a la región, según las fuentes de financiación. Sin embargo, durante dicha revisión, existe escaso acompañamiento a los municipios de parte del GORE.

En los procesos de planificación de los proyectos regionales, la coordinación entre las distintas entidades se da en función del presupuesto anual, basado en la construcción anual del Anteproyecto Regional de Inversiones (ARI). Este se trabaja entre los distintos ministerios, servicios regionales y municipios. Los proyectos que ingresan al ARI y, como paso siguiente, al Programa Público de Inversión Regional (PROPIR), son decididos por el GORE, en un proceso que no resulta del todo transparente, ya que las directrices regionales no son siempre bien definidas ni guardan vínculos con los PLADECO, afectando el financiamiento de algunos proyectos, particularmente de los municipios más pequeños.

El proceso de selección de proyectos a ser financiados con recursos públicos no sigue procedimientos ni pautas establecidas de manera centralizada, sino que es realizada por Ministerios y Gobiernos Regionales, sin un marco de priorización uniforme

basado en criterios formales y públicos. La selección de los proyectos municipales a ser incluidos en el ARI, y posteriormente en el PROPIR, está en manos del Intendente, con poco margen de negociación por parte de los municipios, particularmente los de menor tamaño.

A nivel nacional se cuenta con procesos de programación multianual, con proyecciones de gasto a tres años. Adicionalmente, se cuenta con una normativa e institucionalidad clara de conformación del presupuesto en los tres niveles de gobierno.

El presupuesto de inversión a nivel municipal se gestiona anualmente dado que depende en gran medida de fuentes externas de financiación, no así a nivel regional donde no se gestionan proyectos, aunque se cuenta con la potestad para realizarlos. De igual manera, los gastos de Operación y Mantenimiento (O&M) se proyectan anualmente. Una vez iniciada la operación de los proyectos, estos gastos se contemplan en el presupuesto hasta finalizar su vida útil, es decir, hasta cumplir con los objetivos para lo cual fueron formulados.

Para la implementación de los proyectos, se observa una gran fortaleza en los procesos de adquisiciones. Se realizan fundamentalmente a través de licitaciones abiertas y públicas y son reguladas por la Ley de Compras Públicas, donde los tres niveles de gobierno operan a través de la plataforma pública Mercado Público ² con procesos eficaces y transparentes. En los procesos de adquisiciones llevados a cabo por municipios y servicios públicos a través de la plataforma Mercado Público, los GORES podrían realizar un seguimiento a las adquisiciones de sus municipios, para evidenciar hacia donde se dirigen los recursos.

También se destaca la política de gestión de activos del país, la cual se aplica a los tres niveles de gobierno, y que se sustenta sobre una base normativa sólida y regulada por la Contraloría General de la República (CGR). Desde que se han implementado las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP), se lleva la contabilidad de los activos fijos³ a nivel nacional, mientras a nivel municipal este proceso aún está en construcción. La CGR ejerce control a este respecto en cada entidad pública. Los inventarios son descentralizados, pero la contabilidad de los estados financieros es auditada para depurarlos antes de su consolidación.

En la dimensión de gestión de la cartera de proyectos, se observa que se realiza un buen seguimiento financiero de los mismos a través del Sistema para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE), pero no ocurre lo mismo con el avance físico de los proyectos, ya que solo algunas entidades lo reportan en el Banco Integrado de Proyectos (BIP). El GORE en particular realiza el seguimiento en el PROPIR y a la ejecución de las obras de manera presencial, registrando la información de manera manual. El seguimiento en general no se realiza en plataformas electrónicas integradas en los tres niveles de gobierno.

² Disponible en www.mercadopublico.cl.

³ Según el Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas del Fondo Monetario Internacional, los activos fijos son aquellos producidos que se utilizan repetida o continuamente en procesos de producción durante más de un año.

A nivel municipal, los municipios llevan el control de la ejecución de los proyectos que ellos mismos han licitado. Sin embargo, los municipios no participan en el seguimiento de los proyectos que otras entidades públicas ejecutan en su propio territorio, a menos que se llegue a un acuerdo con dichas entidades, no siempre dispuestas para ello.

La evaluación ex post de los proyectos de inversión es realizada por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF) a través de sus Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI) en cada región, en conjunto con los municipios, a una muestra del 20 por ciento de los proyectos que pasaron por la evaluación ex ante en el marco del SNI y que culminaron el año anterior. Los GORES no se involucran mucho en los procesos de evaluación ex post. La muestra mencionada deja por fuera proyectos que fueron financiados con transferencias. En general, no se observa un aprovechamiento posterior de dichos informes y se constata una debilidad de cobertura en la muestra de proyectos a ser sometidos a evaluación ex post.

Se destaca el marco legal de la Ley de Transparencia, que permite pleno acceso a la información para cualquier ciudadano, además de la obligación de mantener en los distintos sitios web información relevante de los proyectos. La ley aplica para los tres niveles de gobierno. Sin embargo, la información de los PLADECO y de los proyectos en todo su ciclo (especialmente el seguimiento de avance físico, de cumplimiento de metas, resultados y productos, etc.), no está publicada o no es de fácil comprensión para el ciudadano común, por lo que es posible realizar mejoras en esta materia.

Si bien, no se cuenta con institucionalidad, metodologías o sistemas para abordar los impactos del cambio climático en los proyectos, las entidades del nivel nacional que ejecutan proyectos en las regiones y municipios realizan evaluaciones de impacto ambiental. Será necesario establecer un trabajo conjunto con el MDSF, para especificar los ajustes metodológicos que el Proyecto de Ley para que la mitigación del cambio climático implica para la evaluación de los proyectos y con el Ministerio de Hacienda para revisar los aspectos presupuestales. La Ley determina el necesario trabajo en mapas de riesgos comunales para ser incluidos en una plataforma de información de vulnerabilidad y otorga responsabilidades a los Comités Regionales de Ambiente, para que elaboren planes a 10 años para el cambio climático, con base en metas del nivel central.

CONCLUSIONES CONJUNTAS DE LAS REGIONES Y LOS MUNICIPIOS

Los recursos humanos de los GORES son insuficientes para realizar todos los procesos requeridos por los proyectos de inversión en sus distintas etapas. Sin embargo, con las nuevas Divisiones que se crearon al amparo de la Ley N.º 21.074 sobre Fortalecimiento de la Regionalización del País, se espera que puedan profundizar en la revisión de los proyectos y retroalimentar los proyectos con informes de seguimiento y evaluaciones ex post que se hayan hecho sobre proyectos similares.

A nivel municipal se constatan diferencias significativas entre las capitales que cuentan con personal suficiente y con *expertise*, contrario a los municipios de menor tamaño. La contratación de personal en los GORES está limitada por la Ley de Plantas,

y esto dificulta ampliar las capacidades requeridas para la formulación de proyectos de alta complejidad. En el caso de los municipios, que tienen mayor autonomía para determinar sus plantas (cada 8 años), la contratación se ve dificultada por los bajos ingresos municipales, particularmente en los municipios más pequeños. En cuanto a la disminución de brechas de capacidades entre municipios grandes, medianos y pequeños, se retomarán experiencias internacionales y otros insumos para abordar este tema en la estrategia.

Los GORES no cuentan con sistemas de gestión informáticos para las inversiones públicas, más allá del BIP y ChileIndica. Manejan información en bases de datos de presupuesto. Para conocer sobre los proyectos que se ejecutan en las regiones, deben recurrir a sistemas externos que no son abiertos al público en general. A nivel municipal, existen diferencias. Si bien todos cuentan con el BIP donde registran la formulación y evaluación de los proyectos que remiten a los GORES y al MDSF para su revisión, falta una solución informática para las demás etapas del ciclo, y que esté integrada con los otros niveles de gobierno.

Como buena práctica, los GORES aprueban los gastos de inversión, luego que las autoridades municipales han establecido el compromiso financiero de cubrir los gastos de O&M ante los GORES y ante el MDSF, quien tiene a cargo la evaluación y aprobación del proyecto. Esto se da a nivel municipal, cuando los proyectos se presentan al Consejo Municipal para su aprobación previa postulación al FNDR. Sin embargo, no hay posteriormente una fiscalización de parte de las autoridades regionales para controlar que los proyectos a los que se les ha dado financiamiento regional estén siendo utilizados para los fines correspondientes, y/o siendo operados y mantenidos correctamente de parte de los municipios.

Si bien hay similitudes en varios aspectos analizados para los tres niveles de gobierno, solo a nivel nacional se cuenta con una regla fiscal que se cumple. Esta permite la planificación presupuestal de las inversiones tanto anualmente como a mediano plazo.

CONCLUSIÓN GENERAL

Se evidencian buenas prácticas en procesos como la cobertura del presupuesto en el ciclo de los proyectos asegurando su completitud, los procesos de adquisiciones y la gestión de activos. Se encuentran oportunidades de mejora en los procesos de planificación, en la cobertura del SNI, en la coordinación interinstitucional (especialmente en el nivel nacional impactando la gestión de las inversiones a nivel regional y municipal), y en el establecimiento de criterios calificables, transparentes y públicos para la selección de proyectos. Igualmente, se sugiere mejorar los procesos, la sistematización del seguimiento de productos y resultados, así como en la retroalimentación que las evaluaciones ex post ofrecen a futuros proyectos. Por último, aunque la Ley de Transparencia es un hito a destacar, conocer sobre la inversión pública como un todo, como parte del presupuesto de tres niveles de gobierno y de las entidades públicas, es un gran reto por asumir.

A partir del amplio diagnóstico sobre el estado de la gestión de la inversión pública en los tres niveles de gobierno, al final del documento se presentan las recomendaciones que surgen de los aspectos más débiles del diagnóstico. Estas recomendaciones fueron clasificadas en corto, mediano y largo plazo, y son referidas para cada uno de los niveles de gobierno. Sin embargo, a continuación, se señalan las recomendaciones centrales en tres pilares, sobre los cuales se sugiere establecer mejoras en la gestión de la inversión pública, con énfasis en la inversión que se realiza en las regiones.

- **Coordinación interinstitucional.** El primer pilar debe estar basado en una mayor coordinación interinstitucional que beneficie la existencia de proyectos de inversión que le haga sentido a la planificación de las inversiones en el territorio y a la eficiencia del gasto público.
- **Integración de la gestión financiera.** El segundo pilar es promover la integración de la gestión financiera donde el presupuesto, la inversión, los sistemas de compras públicas y de recursos humanos, así como la contabilidad, la tesorería y las estadísticas se encuentren interrelacionados por procesos, con conceptos homologados en clasificadores y catálogos en una solución informática de gestión.
- **Fortalecimiento del SNI.** El tercer pilar es propender hacia el fortalecimiento del SNI para que sea el eje central a través del cual se conduzcan los procesos de gestión de la inversión pública en todo su ciclo y esto rija de igual manera para los tres niveles de gobierno y para todo tipo de fuentes de financiación, como parte del sistema integrado de gestión financiera del Estado.

II. Introducción

El equipo del Banco Mundial responsable del proyecto “Mejorando la gestión de la inversión pública subnacional en Chile”, entrega con este documento un diagnóstico de la gestión de la inversión pública, con énfasis en las regiones de Ñuble y La Araucanía, con el fin de presentar a la SUBDERE los fundamentos para una futura propuesta estratégica de mejoramiento.

Este informe está estructurado de la siguiente manera. En el capítulo III se presenta un contexto general de la inversión pública que dará la visión del estado actual del sistema que la acoge, en términos de su marco normativo, institucionalidad, instrumentos metodológicos e informáticos, estadísticas, entre otros aspectos relacionados.

La elaboración del presente documento se logra a partir de la aplicación de un instrumento metodológico que se explica en el capítulo IV, diseñado para el contexto de Chile, consistente en una guía de preguntas orientadoras desarrolladas en entrevistas realizadas a funcionarios de organismos del Gobierno de Chile en los niveles nacional, regional y municipal, previo análisis en conjunto con la SUBDERE de los perfiles de dichos funcionarios, entidades y objetivos de las reuniones.

En el capítulo V se explican los resultados de la aplicación de la metodología, la cual se acompañó de previas lecturas de documentos de fuente oficial relacionados con las inversiones públicas, para los tres niveles de gobierno mencionados.

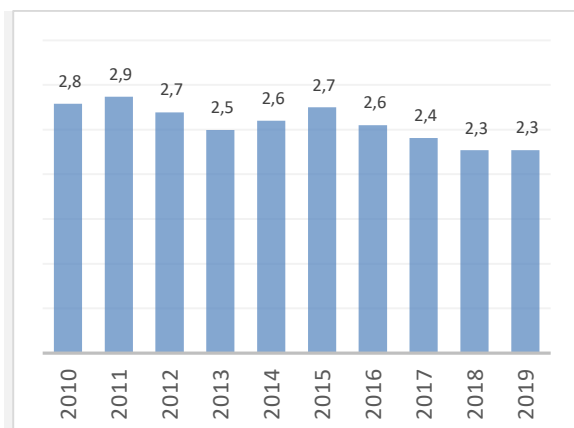
Por último, en el capítulo VI se presentan las recomendaciones, especificando los pasos sugeridos a seguir por parte de los organismos de gobierno, con miras a extrapolar este trabajo para las demás regiones del país.

III. Contexto de la Inversión Pública en Chile

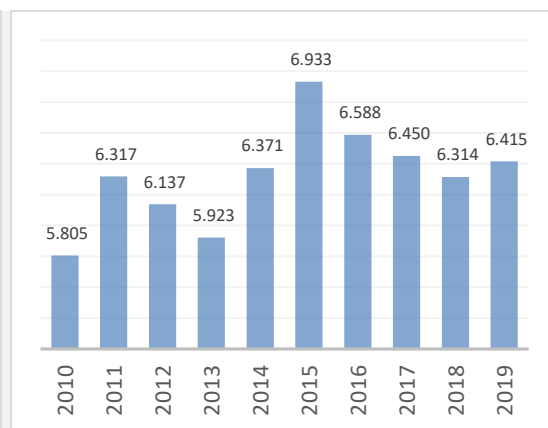
La inversión pública en Chile, que incluye la inversión de las instituciones del Gobierno Central y de los municipios, muestra una declinación persistente desde el año 2015, tanto en dólares como en porcentaje del PIB.⁴ Al año 2019, esta inversión estuvo alrededor de los 6.400 millones de dólares, lo que equivale a un 2,3 por ciento del PIB.

⁴ Estas cifras de inversión del Gobierno Central no incluyen a las empresas públicas.

**Gráfico 1: Inversión Gobierno General
(Como % del PIB)**



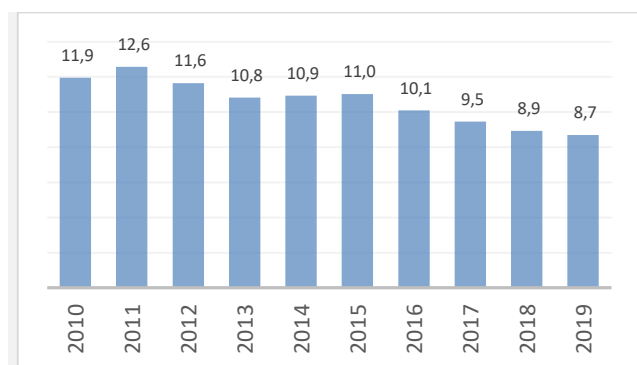
**Gráfico 2: Inversión Gobierno General
(Millones USD 2019)**



Fuente: Estadísticas de las Finanzas Públicas, Dirección de Presupuestos (DIPRES).

Esta evolución decreciente en la inversión pública también se observa como porcentaje del gasto público, que desde el año 2011 viene descendiendo paulatinamente hasta alcanzar el 8,7 por ciento el año 2019.

**Gráfico 3: Inversión Gobierno General (Como
% del Gasto Público Gobierno General)**



Fuente: Estadísticas de las Finanzas Públicas, DIPRES.

Dentro de estas cifras, la inversión que los municipios realizan con fuentes de ingresos propios ha variado entre el 9 y 14 por ciento de la inversión del Gobierno General, alcanzando el año 2019 los 678 millones de dólares, equivalente al 0,24 por ciento del PIB.

Gráfico 4: Inversión Municipalidades (Como % del PIB)

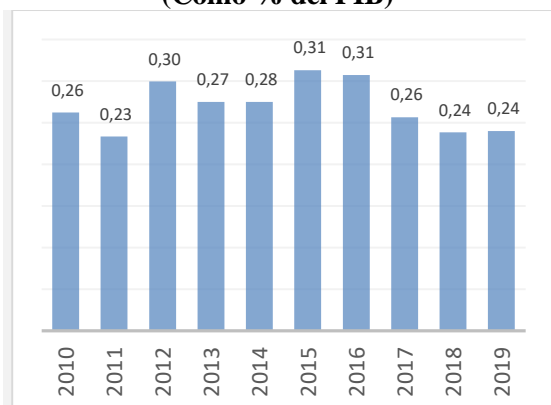
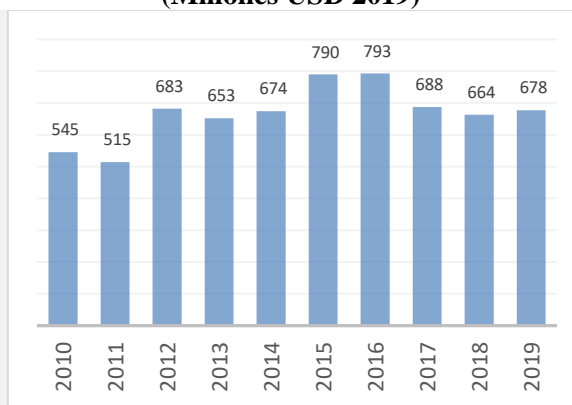
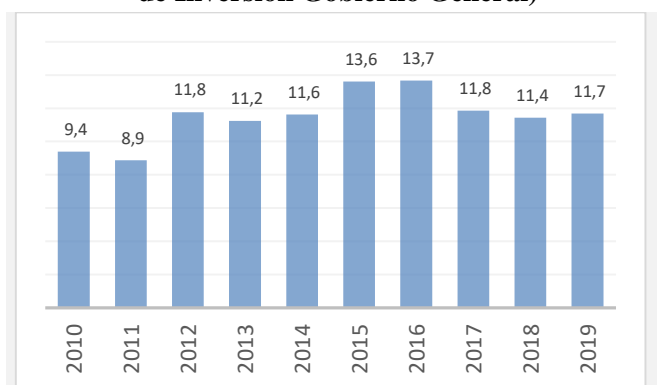


Gráfico 5: Inversión Municipalidades (Millones USD 2019)



Fuente: Estadísticas de las Finanzas Públicas, DIPRES.

Gráfico 6: Inversión Municipalidades (Como % de Inversión Gobierno General)



Fuente: Estadísticas de las Finanzas Públicas, DIPRES.

Por su parte, la inversión que realizan los Gobiernos Regionales⁵ a través del FNDR, ha mostrado una evolución oscilante los últimos cinco años, alcanzando los 1.558 millones de dólares en 2019, equivalentes al 0,55 por ciento del PIB y al 24,3 por ciento de gasto en inversión del Gobierno General.

⁵ Las cifras para los Gobiernos Regionales forman parte de las estadísticas para el Gobierno General.

Gráfico 7: Inversión Regional FNDR (Como % del PIB)

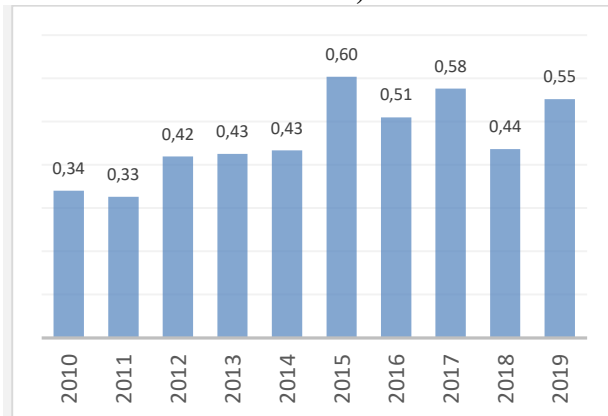
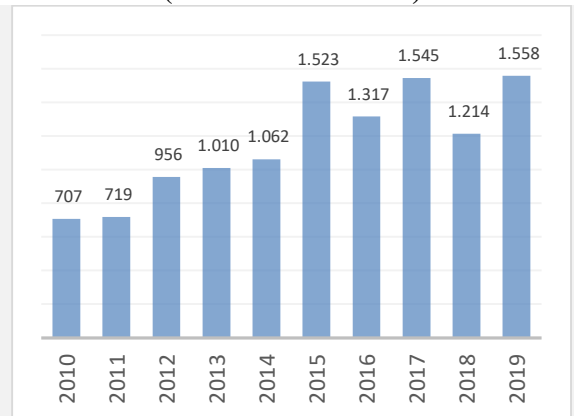
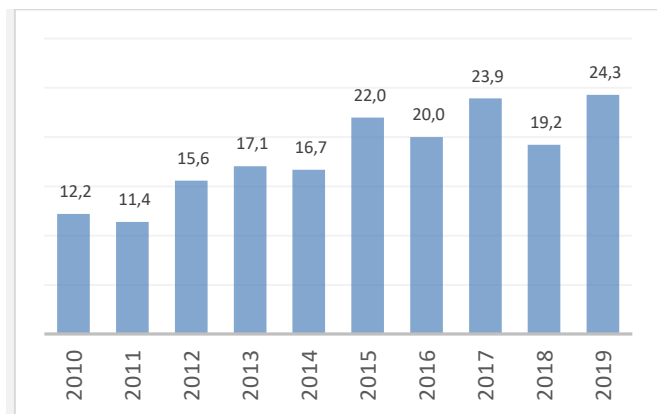


Gráfico 8: Inversión Regional FNDR (Millones USD 2019)



Fuente: ChileIndica, SUBDERE.

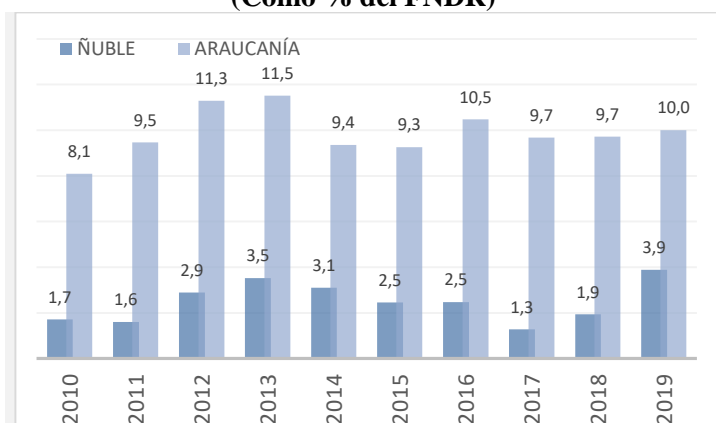
Gráfico 9: Inversión Regional FNDR (Como % de Inversión Gobierno General)



Fuente: ChileIndica, SUBDERE.

Dentro del FNDR, la Región de Ñuble dio cuenta del 3,9 por ciento de la inversión regional ejecutada a través de este fondo en el año 2019, en tanto la Región de La Araucanía dio cuenta del 10 por ciento.

**Gráfico 10: Inversión Regional Ñuble y La Araucanía
(Como % del FNDR)⁶**



Fuente: ChileIndica, SUBDERE.

En suma, para las cifras del 2019, la inversión pública total, que alcanzó el 8,7 por ciento del gasto total del Gobierno General equivalente a 6.415 millones de dólares, se compuso en un 64 por ciento de inversión sectorial (ministerios y servicios públicos relacionados del Gobierno Central), 24 por ciento de inversión regional (a través del FNDR) y 12 por ciento de inversión desde municipios a nivel nacional.

En el período 2014 a 2018 en el Sistema Nacional de Inversiones fueron ingresadas un promedio de 3.171 iniciativas de inversión (IDI) al año, si bien con una tendencia decreciente en el período. En cuanto a los montos involucrados, las IDI ingresadas al SNI en este periodo involucraron un costo promedio de 6,5 billones de pesos (10.124 millones de dólares⁷). No obstante, y al igual que lo observado en el número de iniciativas, los montos globales asociados a éstas también mostraron una evolución decreciente entre el año 2014 y 2018.

De estas iniciativas que ingresaron al SNI en el periodo se observa que la mayor proporción, según los montos involucrados y fuentes de financiamiento, provino de ministerios o servicios vinculados (53 por ciento), un 30 por ciento provino de iniciativas financiadas con el FNDR, un 12 por ciento financiado por empresas públicas y un 3 por ciento con recursos combinados del FNDR y una o más fuentes de financiamiento sectorial, también provenientes de ministerios o servicios vinculados. Sin embargo, en términos del número de iniciativas registradas en el SNI, en el periodo 2014-2018, los ministerios y servicios públicos relacionados ingresaron 6.979 iniciativas al SNI, por un monto global de 19,1 billones de pesos (29.790 millones de dólares), en tanto que los municipios ingresaron un número mayor de 7.546 iniciativas, por un monto global de 7,9 billones de pesos (12.664 millones de dólares).

⁶ Las cifras para los años 2010 a 2018 corresponden a la antigua provincia de Ñuble que formaba parte de la Región de Biobío.

⁷ En este informe las cifras reales se expresan en pesos del año 2018, en tanto que las cifras en dólares se calculan a partir de las cifras en pesos de 2018, divididas por el tipo de cambio observado promedio de ese año que alcanzó 641 pesos por dólar.

Gráfico 11: Montos Nuevas IDI por Fuente de Financiamiento, 2014-2018 (participación dentro del total)

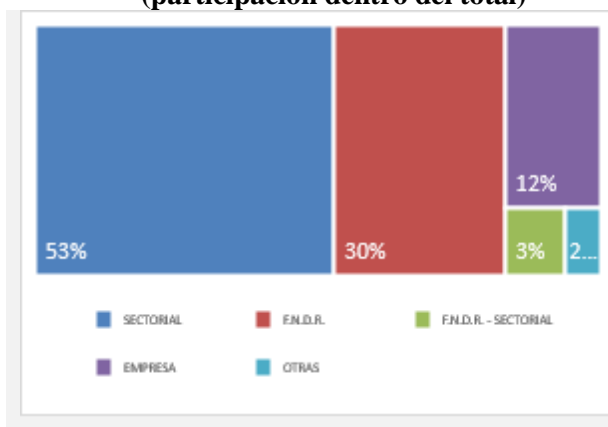


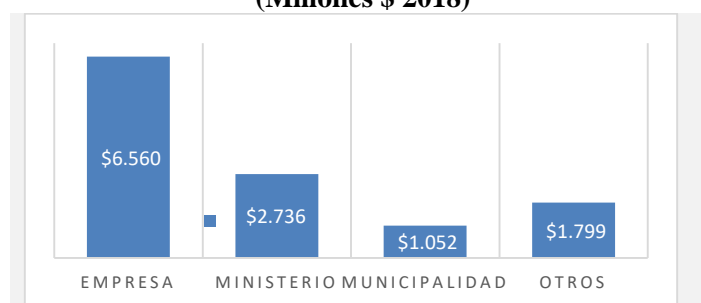
Tabla 1: Caracterización IDI por Institución Formuladora, 2014-2018

	N.º IDI	Monto IDI (Millones \$ 2018)
MINISTERIOS	6.979	19.095.144
MUNICIPIOS	7.546	7.937.672
EMPRESAS	614	3.954.101
OTROS	712	1.280.679
TOTAL	15.851	32.267.596

Fuente: Banco Integrado de Proyectos (BIP).

Así, se observa que el monto promedio de las iniciativas por tipo de institución formuladora son bastantes disímiles. En efecto, el mayor monto promedio lo exhibieron las iniciativas presentadas por empresas públicas, como Metro, Ferrocarriles del Estado, empresas portuarias, etc. En tanto, las iniciativas formuladas por los municipios, que son los que presentaron un mayor número de iniciativas en el período, alcanzaron un monto promedio de 1.052 millones de pesos, significativamente por debajo del valor promedio de las iniciativas formuladas por los ministerios y servicios públicos relacionados.

Gráfico 12: Monto Promedio Nuevas IDI por Institución Formuladora, 2014-2018 (Millones \$ 2018)



Fuente: Banco Integrado de Proyectos (BIP).

IV. Metodología

Para la preparación de este informe se desarrolló un instrumento metodológico que permitió conocer de primera mano el estado de cada una de las etapas del ciclo de gestión de la inversión pública con un enfoque territorial.

Con el fin de analizar el estado de la gestión de la inversión pública en el nivel subnacional de Chile, se partió de una visualización global de la gestión financiera pública, en el cual se enmarca un sistema de inversión pública. En este sentido, la inversión hace parte del presupuesto, respondiendo a una planificación estratégica, requiriendo de la gestión de

abastecimiento (contrataciones y compras), recursos humanos e informáticos, brindando información a las áreas de contabilidad, el tesoro, y siendo parte de la conformación de las estadísticas fiscales y financieras. No en línea recta, más en un ir y venir entre estos procedimientos.

En otras palabras, se da una mirada integral a las inversiones públicas como un sistema, entendido como la reunión de normas, conceptos, procesos, metodologías, soluciones informáticas y capacidad de recursos humanos y financieros. Esto, teniendo en cuenta que hay varios agentes involucrados en estos sistemas, en los niveles de gobierno central, regional y municipal.

Además de lo anotado, se consideró vital entrevistar entidades del nivel nacional y gobiernos municipales (se escogieron con criterios de presupuesto y población, municipios grandes, medianos y pequeños en cada GORE), con el fin de entender de manera más clara los vínculos que en cada etapa del ciclo de las inversiones debe acometer la región, sea con los Ministerios y la DIPRES, o sea con los gobiernos locales.

El instrumento metodológico que se concibió por parte del equipo del Banco Mundial (BM) para este trabajo, fue de lo general a lo particular, de manera que estos elementos fueran tenidos en cuenta según el ciclo de las iniciativas de inversión, partiendo de la planeación fiscal, financiera y estratégica, pasando por la formulación y evaluación ex ante, la gestión de los recursos para la asignación presupuestal, la ejecución en sus etapas de inversión y O&M y la evaluación ex post, y culminando con temas transversales como son la transparencia en el acceso de la información, las capacidades institucionales y de recursos informáticos, así como en los avances en los análisis y la aplicación de acciones de mitigación frente al cambio climático.

Para la elaboración del instrumento metodológico se realizó una revisión de metodologías de referencia para realizar evaluaciones de sistemas de inversión pública, incluyendo para el nivel subnacional, tales como:

- 1. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA (*PUBLIC INVESTMENT MANAGEMENT ASSESSMENT - PIMA*):** Marco provisto por el Fondo Monetario Internacional (FMI) para evaluar la gobernanza de la infraestructura en tres etapas clave del ciclo de gestión de la inversión pública. Los PIMA evalúan procedimientos, herramientas, toma de decisiones y procesos de monitoreo utilizados por los gobiernos para proporcionar activos de infraestructura y servicios. Adicionalmente, ayudan a identificar prioridades de reforma e idear pasos para su implementación y el diseño institucional.
- 2. MI GESTION:** Metodología del BM para evaluar fortalezas y debilidades de la administración de medianas y pequeñas municipalidades, incluida la inversión pública, en su ciclo de gestión.

- 3. EL PODER DE LA GESTIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA:** Esta publicación del BM de 2014 brinda un amplio análisis de aspectos generales requeridos para la constitución de un Sistema de Gestión de la Inversión Pública (SGIP), ilustrando con experiencias de varios países, además de dar lineamientos para mejorar la evaluación de los proyectos. Brinda preguntas de diagnóstico para evaluar la efectividad y la eficiencia de un SGIP, presentadas en el orden de ocho características imprescindibles que un sistema debe tener. Igualmente, trata el tema de riesgos, el vínculo con el abastecimiento y los proyectos de Asociación Público-Privada (APP).
- 4. MARCO DE DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA SUBNACIONAL INFORMADO SOBRE EL CAMBIO CLIMÁTICO:** Este documento del BM es una adaptación de la metodología presentada en el ítem 3 para evaluar un SGIP, con énfasis en el nivel subnacional y con consideraciones sobre el cambio climático. El primer tema que trata es el compromiso de entidades estatales en el fortalecimiento institucional. Igualmente analiza la necesaria coordinación institucional y la orientación en la formulación de proyectos, la vinculación de sistemas y el monitoreo a la ejecución, entre otros aspectos.

Luego del análisis de las preguntas y formas de calificar de las mencionadas metodologías, se propuso una metodología⁸ que evalúa las fases del ciclo de gestión de la inversión pública y se propusieron las siguientes dimensiones, aunque es importante mencionar que las dimensiones presentan algunos cambios, según el nivel de gobierno en estudio:

Tabla 2: Ciclo del Proyecto y Dimensiones

ETAPAS DEL CICLO DE GESTIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA	DIMENSIONES
A. PLANIFICACIÓN, FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN EX ANTE	Regla fiscal
	Planificación y orientación de las inversiones
	Coordinación entre entidades
	Formulación y evaluación de proyectos
	Revisión independiente
B. ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Presupuestación multianual
	Integralidad y unidad presupuestaria
	Selección de proyectos
	Protección de los proyectos de inversión durante la implementación del presupuesto
	Financiamiento de la etapa de operación y mantenimiento

⁸ La metodología desarrollada para este estudio toma como referencia los marcos de evaluación existentes para sistemas de inversiones públicas. Este estudio tiene un carácter subnacional y se analiza el nivel nacional con un enfoque territorial. Este estudio no pretende reemplazar diagnósticos que se puedan realizar a nivel nacional utilizando el PIMA del FMI o herramientas de diagnóstico equivalentes del Banco Mundial.

C. IMPLEMENTACIÓN	Adquisiciones
	Gestión de la cartera de proyectos
	Gestión de la implementación del proyecto
	Gestión de activos
D. RETROALIMENTACIÓN	Evaluación ex post y aprendizaje
E. TEMAS TRANSVERSALES	Recursos humanos
	Recursos informáticos
	Cambio climático
	Transparencia

Los cuadros con las preguntas, posibles respuestas y calificaciones otorgadas serán presentados a la par del análisis efectuado para cada nivel de gobierno en los siguientes capítulos.

La metodología fue aplicada en una misión virtual desarrollada entre el 29 de abril y el 7 de mayo del 2020, a funcionarios de las siguientes entidades:

Contraloría General de la República
 Dirección de Presupuestos
 Ministerio de Desarrollo Social y Familia
 Ministerio de Educación
 Ministerio de Medio Ambiente
 Ministerio de Obras Públicas
 Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones
 Ministerio de Salud
 Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
 Consejo Regional de Ñuble
 Gobierno Regional de La Araucanía
 Gobierno Regional de Ñuble
 Municipalidad de Chillán
 Municipalidad de Portezuelo
 Municipalidad de Saavedra
 Municipalidad de San Carlos
 Municipalidad de Temuco

Luego de las entrevistas, el equipo del BM preparó los siguientes capítulos analíticos por cada nivel de gobierno, los cuales soportan las recomendaciones que se presentan al final del documento, las cuales fueron presentadas de manera preliminar al finalizar la referida misión virtual a funcionarios de la SUBDERE y los GORES de Ñuble y La Araucanía.

V. Resultados de la Evaluación

Nivel Nacional (con Enfoque Territorial)

Tabla 3: Calificaciones de Dimensiones Nivel Nacional (con Enfoque Territorial)

Calificaciones de Capacidad Institucional y Efectividad			
Nivel Nacional (con Enfoque Territorial)			
ETAPA DEL CICLO DE LA INVERSIÓN	DIMENSIONES	CAPACIDAD INSTIUCIONAL	EFFECTIVIDAD
PLANIFICACIÓN, FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN EX ANTE	Regla fiscal	Alta: La DIPRES del Ministerio de Hacienda y los demás organismos conocen y procuran el cumplimiento de la regla fiscal, el Marco de Gasto de Mediano Plazo (MGMP), el tope de gastos, el endeudamiento y demás normativa.	Alta: Si bien ha habido desfases con la meta de déficit del 1 por ciento del PIB, Chile es reconocido como un país con finanzas públicas confiables, en proceso de mejora constante frente a las políticas fiscales.
	Planificación y orientación de las inversiones	Media: La planificación con enfoque territorial se representa de manera desigual entre entidades, en algunas es fuerte, en otras se cuenta con estrategias y en otras se adolece de esquemas de planificación.	Baja: No se incluyen indicadores u otro medio verificable de aporte a instrumentos de planificación en los proyectos del nivel subnacional.
	Coordinación entre entidades	Media: La coordinación entre las autoridades del Gobierno Central está bien organizada pero solo a nivel de la planificación anual del gasto en inversiones en regiones.	Media: Para la construcción de esta planificación anual no existe una metodología única, recayendo en cada GORE y en cada Ministerio la elección de los criterios de elección de los proyectos.
	Formulación y evaluación de proyectos	Alta: El mayor porcentaje de la inversión en regiones pasa por un proceso de formulación y evaluación de proyectos siguiendo las metodologías que elabora y publica el SNI de manera centralizada.	Media: Un número importante de proyectos menores en las regiones que se financian con transferencias desde la SUBDERE o desde los Ministerios, son evaluados desde las regiones siguiendo instructivos y pautas específicas emanadas desde estos organismos.
	Revisión independiente	Alta: Las instituciones están al tanto que durante el trámite de los proyectos éstos deben ser sometidos a evaluación independiente de quien formula y evalúa, aunque no todos pasan por el MDSF, sino que se evalúan en los Ministerios.	Media: Los tiempos de revisión de los proyectos son diferentes, al igual que los criterios, dependiendo de quien realiza la evaluación independiente.
ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Presupuestación multianual	Alta: Ministerio de Hacienda cuenta con proyecciones del presupuesto a 3 años.	Alta: Las proyecciones se actualizan según comportamiento de las variables fiscales.
	Integralidad y unidad presupuestaria	Alta: El presupuesto se conforma según normativa e institucionalidad clara para los tres niveles de gobierno.	Alta: Los proyectos cuentan con recursos de inversión para su ejecución y presupuesto de gastos corrientes para la etapa de O&M.

Calificaciones de Capacidad Institucional y Efectividad			
Nivel Nacional (con Enfoque Territorial)			
ETAPA DEL CICLO DE LA INVERSIÓN	DIMENSIONES	CAPACIDAD INSTIUCIONAL	EFFECTIVIDAD
	Selección de proyectos	Media: La selección de los proyectos corresponde a los Gobiernos Regionales o a los Ministerios.	Baja: Esta selección no sigue procedimientos ni pautas establecidas de manera centralizada. Por lo tanto, no existe un marco de priorización uniforme y conocido para la selección de los proyectos.
	Protección de los proyectos de inversión durante la implementación del presupuesto	Alta: La normativa del presupuesto es dirigida por la DIPRES, asegurando que los proyectos cumplan su ciclo una vez son presupuestados.	Alta: Los gastos de inversión y corrientes son presupuestados, de manera que los proyectos, una vez iniciados, terminan su ciclo de vida. Esto opera igual para los tres niveles de gobierno.
	Financiamiento de la etapa de operación y mantenimiento	Alta: Las directrices de la DIPRES aseguran presupuesto para los proyectos de inversión.	Alta: En el presupuesto se programan los recursos que financian la etapa de O&M.
IMPLEMENTACIÓN	Adquisiciones	Alta: Los procesos de adquisición de los proyectos de inversión se realizan fundamentalmente a través de licitaciones abiertas y públicas y son reguladas por la Ley de Compras Públicas.	Alta: Todos los niveles de gobierno operan a través de una plataforma pública llamada Mercado Público.
	Gestión de la cartera de proyectos	Media: Existen normas e instructivos de seguimiento financiero de los proyectos que son de responsabilidad de la DIPRES, mientras que el seguimiento del avance físico de los proyectos recae sobre los organismos que ejecutan los proyectos.	Baja: El avance financiero de los proyectos se informa en el SIGFE, mientras que el avance físico de estos es reportado esporádicamente en el BIP, no existiendo un módulo centralizado para los proyectos del nivel subnacional que permita supervisar de manera integral el grado de avance de la ejecución de la cartera de proyectos de inversión.
	Gestión de activos	Alta: La política de gestión de activos aplica a los tres niveles de gobierno, cuenta con base normativa, certificación de valor por el Ministerio de Obras Públicas (MOP) para el caso de obras, y dicha política es regulada por la CGR.	Alta: Es posible identificar el valor y la localización de los activos del Estado en cada entidad y en catastro.
RETROALIMENTACIÓN	Evaluación ex post y aprendizaje	Media: Existe un proceso de evaluación ex post establecido por el MDSF que indaga sobre las principales magnitudes para una muestra de los proyectos recién culminados.	Media: Esta evaluación se aplica a una muestra del 20 por ciento de los proyectos susceptibles de ser evaluados y no se aplica a proyectos financiados mediante transferencias.
TEMAS TRANSVERSALES	Cambio climático	Media: Si bien el Ministerio del Medio Ambiente (MMA) ha regido el tema ambiental, sobre el cambio climático no se cuenta con institucionalidad específica, en tanto aún no se ha definido el Proyecto de Ley sobre la materia.	Media: Si bien el sistema de impacto ambiental está bastante desarrollado, éste aún no contempla en su normativa, la obligatoriedad del análisis del efecto de cambio climático en los proyectos.

Calificaciones de Capacidad Institucional y Efectividad			
Nivel Nacional (con Enfoque Territorial)			
ETAPA DEL CICLO DE LA INVERSIÓN	DIMENSIONES	CAPACIDAD INSTIUCIONAL	EFFECTIVIDAD
	Transparencia	Alta: Existe un marco legal, conocido como Ley de Transparencia, que permite que las personas puedan solicitar y acceder a la toda información de cualquier organismo público.	Alta: El marco legal dispone además de un mecanismo permanente y actualizado de rendición de cuentas, por medio de la publicación de información relevante sobre la gestión institucional a través de los sitios web de los distintos organismos públicos.

A. Planificación, Formulación y Evaluación Ex ante

1. Regla fiscal (*Capacidad institucional: Alta. Efectividad: Alta*)

Las normativas fiscales son claras y de conocimiento de todos los servicios públicos⁹, la DIPRES contempla su cumplimiento y actualmente se trabaja una propuesta de Ley de Financiamiento en la cual se les requerirá a GORES y municipios que elaboren MGMPs dentro del cumplimiento de la regla fiscal, junto a una programación presupuestal que contemple más de un año.

La norma primordial que rige el tema fiscal y financiero es el Decreto de Ley 1.263 de 1975, Orgánico de Administración Financiera del Estado, el cual determina las reglas para la formulación, aprobación de la Ley de Presupuesto, ejecución y evaluación ex post.

Desde la Ley de Presupuestos del año 2001 se impulsó una regla de política fiscal basada en el cumplimiento de un superávit en el balance estructural de 1 por ciento del PIB. Igualmente establece límites al gasto público y un máximo nivel de endeudamiento, previo aval de la DIPRES del Ministerio de Hacienda. La regla fiscal apunta a su cumplimiento en el nivel del Gobierno Central. Las regiones aún no son susceptibles de endeudamiento y esto ha sido solicitado por los GORES. Ahora bien, el presupuesto de los GORES se encuentra en partidas del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, y está sujeto a la regla fiscal.

Las instrucciones para la ejecución de la Ley de Presupuestos determinan el seguimiento financiero e indican que las regiones deben informar sobre las subejecuciones presupuestales a los analistas de la DIPRES según instructivos, a través de la SUBDERE. Estos temas, entre otros que involucren a los GORES y municipios, son coordinados entre la DIPRES y la SUBDERE. Si hay subejecuciones, se pueden dar nuevas destinaciones de recursos previo acuerdo entre los sectores y las regiones, vigilando que no se afecten los proyectos en ejecución. La DIPRES emite una comunicación en este sentido para las regiones.

⁹ Los servicios son direcciones, instituciones y superintendencias, dependientes de Ministerios.

2. Planificación y orientación de las inversiones (*Capacidad institucional: Media. Efectividad: Baja*)

La planificación con enfoque territorial no se desarrolla de manera similar entre los Ministerios. No se constata una práctica general en los Ministerios de planificación de sus inversiones en un contexto de largo plazo. En general dichas planificaciones están relacionadas a los Planes de Gobierno, los que suelen tener una visión más general y no ligada a los territorios. Así, la planificación de las inversiones se sustenta básicamente dentro del marco anual del Presupuesto Público, y dicha planificación carece de metas e indicadores medibles.

En efecto, los Ministerios adelantan planificaciones a nivel regional dentro de un marco presupuestario presentado por el Ministerio de Hacienda, como base de discusión para definir el presupuesto del siguiente año. La DIPRES y la SUBDERE envían circulares a los GORES, donde se exige la conformación de un equipo de coordinación del gasto público para la conformación del ARI –instrumento de planificación–, cuyo Secretario Técnico es designado por el Intendente. En este grupo de trabajo también participan las SEREMI¹⁰ y representantes regionales de Servicios Públicos, según los temas que se aborden. No se observa en la información de los proyectos registrada en la Ficha IDI del BIP, la vinculación de estos con algún instrumento de planificación.

Como enunciado en la Tabla 3, la planificación se representa de manera desigual entre entidades, en algunas es fuerte, en otras se cuenta con estrategias y en otras se adolece de esquemas de planificación. Algunos Ministerios sí llevan a cabo procesos de planificación de más largo plazo de sus carteras de inversión, los cuales se levantan desde los territorios. Dentro de estos destaca el MOP. Este Ministerio cuenta con Planes de Movilidad, Infraestructura en temas hídricos y en elaboración, un Plan de Puertos y concesiones. Los planes parten de un diagnóstico de identificación de las regiones con línea base en infraestructura, y determinación de brechas, metas y productos. Con esta planificación, se construye una cartera de inversión que se revisa a nivel nacional. Si bien el presupuesto del MOP es del nivel nacional, se ejecuta en las regiones, y aunque también es posible que los proyectos sean financiados por los GORES, éstos pueden ser ejecutados por parte del Ministerio (mediante la suscripción de convenios). La programación de inversión del MOP está sistematizada y se actualiza periódicamente.

Para el sector Educación es de notar que a partir de 2018 se crea la Dirección de Educación Pública, la cual se enfrentó a un vacío de información de capacidad instalada del servicio educativo en los municipios. Se elaboró, sin embargo, una planificación a corto y mediano plazo (4 años) para la reposición de establecimientos. Los recursos se transfieren a través de convocatorias de proyectos durante el año, por medio de dos

¹⁰ Las SEREMI son órganos desconcentrados de los ministerios de Estado de Chile, en cada una de las regiones, representados por Secretario nombrado por el Presidente. Pueden estar a cargo de más de una secretaría regional ministerial en una misma región.

canales: municipios o servicios locales de educación. En promedio, el 80 por ciento se asigna a los municipios.

Cabe anotar que los Ministerios trabajan con los GORES, pero no de manera directa con los municipios donde se realizan las inversiones sectoriales, y estos municipios no son informados de los planes ministeriales, salvo lo que se publica en la página web de dichos ministerios.

Por su parte, los municipios adolecen de la capacidad necesaria para que se cuente con proyectos formulados y evaluados antes de conocer la disponibilidad de fuentes de financiación. La práctica es formular y evaluar proyectos, después de identificar o ser informados de recursos disponibles en fuentes de financiación. Esto conlleva a una baja gestión de proyectos para justamente lograr más recursos o a requerir mayores tiempos mientras se realiza el proceso de formulación y evaluación (con las posibilidades de retorno al formulador ante comentarios que conlleven ajustes). Los recursos pueden apuntar a planes sectoriales, pero ellos no son la base que soporta la formulación de proyectos municipales.

3. Coordinación entre entidades (*Capacidad Institucional: Media. Efectividad: Media*)

La coordinación entre las autoridades del Gobierno Central (DIPRES, GORES, SUBDERE, ministerios sectoriales) respecto de las inversiones que se realizan a nivel de las regiones, está bien organizada, pero solo a nivel de la planificación anual de las inversiones, en tanto que a nivel del seguimiento de estas inversiones existe una descoordinación a nivel de los proyectos que se ejecutan.

Se destaca la preparación anual del ARI como instrumento de coordinación para la planificación anual de los proyectos de inversión, en el cual trabajan en conjunto los GORES, los ministerios sectoriales y la SUBDERE a través de la plataforma ChileIndica que maneja la SUBDERE. En el ARI se vierten los proyectos que se planifican anualmente desde las distintas fuentes de financiamiento de la inversión, el cual se presenta a la DIPRES como instrumento para la preparación del Anteproyecto de Presupuesto de cada año.

Cabe señalar que para la construcción del ARI no existe una metodología única, recayendo en cada GORE y en cada Ministerio la elección de los criterios de selección de los proyectos. Dentro de estos últimos, destaca la metodología que emplea el MOP, el cual levanta los proyectos desde las distintas regiones sobre el marco de su planificación sectorial del largo plazo, combinado con los requerimientos de regiones, sumado a criterios de priorización que contempla el avance técnico de los proyectos y consideraciones medio ambientales.

Sin embargo, una vez determinado el marco de gasto para el Presupuesto Público por parte de la DIPRES, la decisión de los proyectos que finalmente harán parte del PROPIR recae en los GORES y en los ministerios sectoriales, sin que estos últimos dialoguen necesariamente con las regiones. Es decir, cuando los Ministerios deciden qué proyectos de los contenidos en el ARI llevarán a ejecución finalmente durante el año presupuestario, aplican sus propios criterios de priorización, conllevando a la conformación de presupuestos que impactarán en su ejecución a las regiones, sin que se hayan presentado previamente a los GORES para su opinión. El seguimiento de la ejecución anual de los PROPIR, en lo referente al gasto del FNDR, se lleva a cabo con información de ChileIndica, y lo realizan en conjunto la SUBDERE y los GORES. Por su parte, los proyectos del PROPIR de los ministerios que se ejecutan en las regiones cuentan con un seguimiento presupuestal por parte de la DIPRES a través de la plataforma SIGFE, que es de carácter nacional.

4. Formulación y evaluación de proyectos (*Capacidad Institucional: Alta. Efectividad: Media*)

El mayor porcentaje de la inversión en regiones se financia ya sea con el FNDR o con fondos de los ministerios sectoriales, lo que determina que las iniciativas de inversión asociadas pasen por un proceso de formulación y evaluación de proyectos siguiendo las metodologías que elabora y publica el SNI de manera centralizada.

Esto ocurre ya sea que las iniciativas de inversión ingresen al SNI y sean evaluadas por el MDSF, o bien, en el caso de proyectos de conservación o adquisición de activos no financieros, que se acogen a un procedimiento más expedito de evaluación que se realiza por los propios gobiernos regionales cuyos resultados son informados a la DIPRES. Esta última tipología de proyectos quedó determinada en el Oficio Circular N°33 (en adelante Circular 33), del Ministerio de Hacienda, de fecha 13 de julio de 2009, y sus modificaciones.

El gasto en estos proyectos se contabiliza dentro del Subtítulo 31 del Clasificador Presupuestario que utiliza la DIPRES, y su formulación y evaluación sigue el marco de las Normas e Instrucciones para la Inversión Pública (NIP) que dictaminan en conjunto el MDSF y el Ministerio de Hacienda en el marco del SNI. La información de estas iniciativas de inversión, tanto de su formulación como de su evaluación, e incluso de su seguimiento del gasto en la etapa de ejecución¹¹, queda registrada en el BIP, que maneja el MDSF y que es de acceso público.

Existe, sin embargo, un número importante de proyectos de menor tamaño¹² en las regiones que se financian con transferencias desde la SUBDERE o desde los

¹¹ En el BIP se reflejan los gastos de ejecución de estas iniciativas de inversión a partir de la información que el SIGFE le comparte con regularidad mensual.

¹² Si bien no se encuentra una definición expresa de lo que es un proyecto de menor tamaño, se ha entendido con quienes se conversó sobre estos temas, que son proyectos con una cuantía no relevante en el promedio de los costos

Ministerios¹³, que son evaluados desde las regiones siguiendo instructivos y pautas específicas emanadas desde estos organismos. Los proyectos de menor tamaño financiados con transferencias son evaluados en las regiones y se clasifican dentro del Subtítulo 33 del Clasificador Presupuestario que utiliza la DIPRES. Igualmente son registrados en el SIGFE, desde donde se realiza su seguimiento. Se aclara, sin embargo, que dichos proyectos no se rigen por las NIP y, por ende, no deben ingresar al SNI. En estos casos la norma general que rige a estos proyectos queda reflejada en general en las glosas presupuestarias que acompañan el Presupuesto de los Gobiernos Regionales. Para estos proyectos no existe una plataforma pública que refleje los antecedentes de su formulación, ni de su evaluación, ni de su ejecución.

5. Revisión independiente (*Capacidad institucional: Alta. Efectividad: Media*)

La evaluación independiente, incluyendo tiempos de revisión y criterios de decisión, depende en gran medida de lo que determine la fuente de financiación.

Según las fuentes de financiación, los proyectos son sujetos o no de evaluaciones independientes, entendidas éstas como revisiones posteriores a la calidad de la información provista por el formulador y evaluador ex ante. Por ejemplo, las transferencias que se rigen en la Circular 33¹⁴, como fue dicho antes, no va más allá de presentar una información básica por parte de los municipios a la Dirección de Inversiones de la DIPRES.

Por su parte, las IDI¹⁵ que son financiadas en más de un 50 por ciento con recursos del FNDR, sí pasan por formulación y evaluación ex ante en metodologías del SNI, revisión independiente (bajo estándares técnicos publicados) del MDSF, e ingreso al BIP. Los proyectos de inversión con alcance regional son evaluados de manera independiente, por parte de las Secretarías Regionales del MDSF; sin embargo, según las entrevistas, los evaluadores pueden imprimir criterios propios, lo que resulta en aclaraciones o solicitudes de documentos soporte diferentes sobre proyectos similares.

Los municipios que formulan proyectos municipales fundamentalmente con fondos propios pueden determinar si se evalúan de manera externa, y aunque las metodologías del SNI no son obligatorias en este caso, en general las emplean. Los Programas de Mejoramiento Urbano y Equipamiento Comunal (PMU) y de Barrios (PMB), del Programa de Desarrollo Local (Programa 03 de la SUBDERE), son evaluados de manera externa por la Subsecretaría. En el caso de las provisiones de los Programas de Transferencias a Gobiernos Regionales (Programa 05 de la SUBDERE) y de Programas

de los proyectos y que contienen especificaciones técnicas de baja complejidad. Por ejemplo, reparaciones de escuelas o caminos, remodelaciones de parques, escenarios deportivos.

¹³ Por ejemplo, para la construcción de establecimientos educacionales.

¹⁴ La Circular 33 es un oficio emitido por la DIPRES dirigido a los GORES, referido a asignación de recursos en emergencias, activos no financieros, estudios propios del giro institucional y conservación de infraestructura.

¹⁵ Se habla de IDI para dejar claro que no todo lo que se financia con recursos de inversión son proyectos. Se incluyen también en el presupuesto actividades como reparaciones, ampliaciones o reformas a la infraestructura que son menores, que no aumentan la vida útil del activo intervenido.

de Convergencia (Programa 06 de SUBDERE), son presentados por los GORES y evaluados según corresponda por el SNI.

En todo caso, las revisiones de los proyectos son en su mayoría externas a la región, SNI o SUBDERE, o bien, las hace el GORE para los proyectos de la Circular 33 que elaboraron los municipios. Con esto existen diversos criterios y plazos, los que no siempre son normados. Así, dependiendo de la institución que haga la revisión independiente de los proyectos, los tiempos relacionados a esta revisión y los criterios utilizados pueden ser variables y no se encuentran estandarizados, salvo en el caso que los proyectos se revisen en el marco del SNI.

B. Asignación de Recursos

1. Presupuestación multianual (*Capacidad institucional: Alta. Efectividad: Alta*)

La presupuestación multianual solo aplica para el nivel nacional, ya que los GORES y municipios no adelantan estos ejercicios, en tanto estos programan su presupuesto de manera anualizada.

Adicional a los topes de gasto que establece la regla fiscal, a nivel nacional se elabora un MGMP a 5 años, el cual se actualiza anualmente según comportamiento de las variables fiscales y se encuentra publicado, además de proyecciones de presupuesto a 3 años.

Cabe anotar que la disponibilidad de recursos para los municipios se da a través de cuatro variables:

- a. **Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR):** Instrumento de inversión pública descentralizado, creado en 1974, para transferir recursos a cada una de las regiones.
- b. **Subvenciones para las regiones:** Provenientes de la SUBDERE, se ejecutan por demanda con proyectos para atender alguna política de carácter nacional (por ejemplo, Programa Nacional de Residuos Sólidos).
- c. **Recursos propios:** Los 354 municipios del país generan recursos propios (por ejemplo, a través del cobro de patentes municipales).
- d. **Fondo Común Municipal (FCM):** Fondo al que aportan principalmente 5 municipios con capacidad de generación de recursos.

2. Integralidad y unidad presupuestaria (*Capacidad institucional: Alta. Efectividad: Alta*)

El gasto en los proyectos de inversión está registrado en el presupuesto anual junto con los gastos corrientes.

Independiente de la fuente de financiación, a nivel nacional (ministerios y servicios públicos relacionados) todos los proyectos de inversión se encuentran en el SNI, es decir,

se formulan y evalúan siguiendo las metodologías del MDSF, cuentan con evaluaciones independientes e ingreso al BIP¹⁶.

No opera de igual manera para el nivel regional y municipal, pues según la fuente de financiación, puede o no ser parte del SNI. En todo caso, lo que se financie en estas instancias, se encuentra en el BIP del SNI o en la plataforma de la SUBDERE para el registro de los proyectos que se financian con transferencias. La sistematización y ordenamiento de la totalidad de la inversión pública es un tema que se tratará en los niveles regionales y municipales con mayor detalle.

En todo caso, los proyectos cuentan con recursos de inversión para su ejecución y presupuesto de gastos corrientes para la etapa de operación y mantenimiento, para los distintos niveles de gobierno. Es decir, los proyectos ejecutados continúan a la fase operativa y se financia su mantenimiento y no se dejan solo hasta el fin de la etapa de ejecución. En el caso del nivel sectorial, los gastos de operación y mantenimiento se contemplan en la proyección financiera de mediano plazo (3 años) con que se planifica anualmente el Presupuesto Público. En el caso de los municipios, en la práctica estos gastos se planifican en función de los compromisos que adquieren los Consejos Municipales con el GORE cuando postulan a financiamiento del FNDR para sus proyectos de inversión.

3. Selección de proyectos (*Capacidad Institucional: Media. Efectividad: Baja*)

La selección de los proyectos con impacto en los territorios a los cuales se les asignan recursos presupuestales corresponde a los Gobiernos Regionales o a los Ministerios Sectoriales. No se utiliza para ello ningún procedimiento ni pautas establecidas desde la DIPRES o la SUBDERE, y, por lo tanto, no existe un marco de priorización uniforme ni tampoco conocido para la selección de los proyectos.

A nivel de los Ministerios, los proyectos se priorizan con criterios sectoriales variados, que no siguen necesariamente lineamientos de rentabilidad social, ni de impacto territorial ni medio ambiental, lo que queda a decisión de estas instituciones. Dichos criterios tampoco son informados a la DIPRES, al momento de asignar los recursos, si bien se procura que estén dentro de los lineamientos generales que han sido informados por los Ministerios.

A nivel de las inversiones de decisión regional, que se financian a través del FNDR, los distintos GORES, a través de su Intendente, establecen sus propias prioridades a la hora de seleccionar los proyectos, que conforman el ARI y luego el PROPIR, siguiendo en general criterios tales como las necesidades territoriales, el avance técnico de los proyectos, los lineamientos de política que emanan del Plan del Gobierno (del Ejecutivo), y criterios de carácter más político. No existe un registro público de estos criterios que

¹⁶ Se contemplan algunas excepciones a esta regla general cuando existen glosas presupuestarias que así lo indiquen.

emanan de los GORES, a excepción de las presentaciones que realizan los Intendentes a los CORES a la hora de solicitar autorización para la financiación de los proyectos.

Sin embargo, el Artículo 78 de la Ley N.º 21.074 de Fortalecimiento a la Descentralización, establece que el Ministerio del Interior y Seguridad Pública a través de la SUBDERE y el Ministerio de Hacienda, deberán dictar un reglamento que establezca un mecanismo de asignación de los recursos conforme a marcos e ítems presupuestarios. Dentro de los contenidos de este reglamento, la Ley señala que se deberán establecer las directrices, lineamientos y prioridades para la asignación de los recursos, con base en los cuales los Gobernadores Regionales deberán priorizar los proyectos a presentar a los CORES.

Frente a esto, la SUBDERE se encuentra elaborando dicho reglamento desde hace dos años con la participación de los GORES, con el objetivo de establecer mecanismos para que los futuros Gobernadores distribuyan el presupuesto de manera que los CORES aprueben un marco de gasto bajo el principio de responsabilidad fiscal. Dicho marco establece que para proyectos de monto superior a las 7.000 Unidades Tributarias Mensuales (UTM) y que involucren gastos de inversión de vigencias futuras, estos requerirán la aprobación del CORE, mientras que para proyectos de montos inferiores su aprobación recaerá solamente en el GORE. Este reglamento -próximo a oficializarse previa aprobación de la CGR-, brinda mayor flexibilidad y responsabilidad en los toques de gasto y define el momento en que se aprueba la distribución. De esta manera se corrige la práctica actual de presentar cada proyecto de manera individual a los CORES y en cualquier momento del año.

4. Protección de los proyectos de inversión durante la implementación del presupuesto (*Capacidad institucional: Alta. Efectividad: Alta*)

Los gastos para la ejecución anual de los proyectos son presupuestados, de manera que los proyectos, una vez iniciados, pueden cumplir todo el ciclo de ejecución, lo que opera igual para los tres niveles de gobierno. Esto está establecido en los instructivos expedidos por la DIPRES para la ejecución de la Ley de Presupuestos del sector público.

Es de notar que los proyectos de inversión tienen los recursos asegurados una vez inician su ejecución. Para la etapa de operación y mantenimiento, la entidad responsable del proyecto recibe presupuesto para ese rubro, aunque no de manera desglosada por proyecto, pero si en el presupuesto corriente. Como dicho, los proyectos en el presupuesto cuentan con los recursos para todas las etapas, salvo que en el seguimiento que se realice, se encuentren méritos para congelar o finalizar pagos.

5. Financiamiento de la etapa de operación y mantenimiento (*Capacidad institucional: Alta. Efectividad: Alta*)

En el presupuesto se programan los recursos que financian la etapa de O&M.

En este punto es importante anotar algo relevante respecto a la clasificación presupuestal que se maneja en Chile, en homologación al plan de cuentas contable. Si bien se cuenta con el SIGFE como solución informática en la que se registra el presupuesto, la contabilidad y la tesorería, y en éste se encuentran los catálogos y clasificadores que homologan los tres subsistemas mencionados, es de mencionar que se realiza con la aplicación del Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas (MEFP) del FMI 2001. La implementación del MEFP 2014 está en proceso. De ahí que aún se denominen cuentas como Capital y Gastos Corrientes, en vez de Activos y Gastos. La DIPRES expide anualmente instructivos para la ejecución de la Ley de Presupuestos del sector público y cubre todos los gastos, asegurando que todo gasto sea presupuestado, independiente a que se cataloguen bajo proyectos de inversión o gastos que financian los rubros requeridos para la operación y mantenimiento.

Esto es importante porque el MEFP 2014 soluciona varias clasificaciones que en la versión 2001 se encuentran dentro de los gastos corrientes, afectando la disparidad de gastos de inversión. En otras palabras, con el MEFP 2014, los proyectos con su etapa de O&M son parte de una unidad de planificación, sin separar presupuestalmente en gasto de inversión (capital) y gastos corrientes. Además, en los proyectos, se debe encontrar la clasificación por objeto del gasto, para asegurar el vínculo con la contabilidad, y debe ser el mismo clasificador para todos los gastos relacionados del proyecto en sus tres etapas (preinversión, inversión y O&M). Se comentó por parte de los entrevistados que había avances en este sentido, pero que aún hay camino por recorrer para la aplicación plena de estos estándares internacionales.

En todo caso, actualmente los proyectos son financiados en todas sus etapas, aunque no todos los proyectos se encuentren en el SNI, y se dé la necesidad de formular y evaluar un nuevo proyecto solo para financiar la etapa de O&M de un proyecto.

C. Implementación

1. Adquisiciones (*Capacidad institucional: Alta. Efectividad: Alta*)

Los procesos de adquisición de los proyectos de inversión se realizan fundamentalmente a través de licitaciones abiertas y públicas basados en una plataforma digital única llamada Mercado Publico, a través de la cual participan y operan todos los niveles de gobierno, y que opera de manera eficiente y transparente. Estas adquisiciones se rigen por la normativa que rige las Compras Públicas, la Ley N.º 19.886 de 2003.

A través de la plataforma de Mercado Público ¹⁷, las distintas entidades públicas realizan electrónicamente desde el llamado a la licitación de los proyectos hasta su adjudicación, siendo registradas en ésta tanto las bases técnicas y económicas de licitaciones de los proyectos, las observaciones de los oferentes y las respuestas de las entidades licitantes, así como los resultados de la licitación.

Los oferentes en estas licitaciones pueden efectuar reclamos relacionados con los procedimientos de contratación a través de la misma plataforma de Mercado Público, los cuales son derivados a la entidad contratante. Del mismo modo, los oferentes pueden interponer recursos administrativos ante la autoridad que dictó el acto contra el cual se reclama o ante el superior jerárquico, y en última instancia puede interponer una acción de impugnación ante el Tribunal de Contratación Pública.

La Contraloría General de la República (CGR), en su rol de auditoría y fiscalización, ejerce un control permanente de la legalidad de los actos y procesos que se realizan a través de esta plataforma, y una fiscalización permanente sobre el uso de los recursos fiscales y municipales que se involucran en estas licitaciones. Dichas fiscalizaciones se realizan sobre muestras de proyectos y los resultados de estas auditorías son públicos.

2. Gestión de la cartera de proyectos (*Capacidad Institucional Media. Efectividad: Baja*)

Para la etapa de ejecución o implementación de los proyectos, a nivel de los organismos del Gobierno Central solo existen normas e instructivos de seguimiento financiero que son de responsabilidad de la DIPRES, mientras que el seguimiento del avance físico de los proyectos recae sobre los organismos que ejecutan los proyectos.

La DIPRES, como organismo encargado del Presupuesto Público, realiza un control financiero del gasto de los proyectos a través de la plataforma SIGFE, a partir de la cual se realizan informes mensuales de seguimiento de la ejecución del gasto público en general. Respecto a la ejecución presupuestal de las iniciativas de inversión, del SIGFE se reporta información mensual a la plataforma del BIP.

Respecto del avance físico de los proyectos, las unidades ejecutoras deben informarlo en el BIP, de acuerdo con las Instrucciones para la Ejecución del Presupuesto Público, pero esto no se realiza de manera frecuente ni por todos los ejecutores, y en general, cuando ocurre, tiende a ser un reflejo o duplicación del avance financiero.

Si existe una sobre ejecución del gasto de inversión en algún ministerio, servicio o gobierno regional en particular, o cuando debe recortarse el presupuesto en general, la DIPRES realiza un seguimiento más específico sobre la cartera de los proyectos

¹⁷ Disponible en www.mercadopublico.cl.

comprometidos inicialmente, a manera de determinar dónde se recortarán los gastos, previa consulta con la contraparte.

No existe un módulo centralizado que permita supervisar de manera integral el grado de avance de la ejecución de la cartera de proyectos de inversión. A nivel central, el MDSF como organismo co-rector del SNI, junto con la DIPRES, solo llega a enterarse del desvío en la ejecución de un proyecto, cuando los distintos servicios públicos le reportan que hay un desvío de costos superior al 10 por ciento y debe someterse a un proceso de reevaluación en el marco del SNI. De acuerdo con estadísticas del MDSF, entre un 30 a 40 por ciento de los proyectos se somete a este proceso de reevaluación.

A nivel de los proyectos en regiones que se financian conjuntamente con recursos del FNDR y con recursos sectoriales, existe un mecanismo de control conjunto de la ejecución de los proyectos, en los llamados Convenios de Programación, que establecen mecanismos de coordinación entre el GORE y Ministerio o servicio respectivo, para el seguimiento financiero y físico de los proyectos. La aprobación de estos convenios debe ser visado por la DIPRES.

3. Gestión de activos (*Capacidad institucional: Alta. Efectividad: Alta*)

La política de gestión de activos aplica a los tres niveles de gobierno, cuenta con base normativa y es regulada por la CGR.

Según la Ley N.º 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, los activos fijos¹⁸ son de propiedad del beneficiario directo (entidad pública). Por ejemplo, si el GORE compra una ambulancia para un municipio, este activo debe ser transferido con una resolución del Intendente en 90 días posteriores a la adquisición. Existe un mecanismo definido y concreto. El valor del activo fijo se registra según las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) en los estados financieros, lo cual es regulado por la CGR, en tanto es la entidad que consolida la contabilidad pública. Igualmente, la CGR solicita que el MOP entregue un certificado del valor de cada bien. Los bienes nacionales, en el caso de los terrenos y de los inmuebles, se registran en el catastro.

Es posible identificar el valor y la localización de los activos del Estado en cada entidad y en catastro, en tanto en cada una se cuenta con información sistematizada con códigos, características, contabilidad y su ubicación dentro de la entidad.

D. Retroalimentación

1. Evaluación ex post y aprendizaje (*Capacidad Institucional: Media. Efectividad: Media*)

¹⁸ Activos fijos, entre otros: edificios, infraestructura, equipamiento, vehículos e inmuebles.

A nivel nacional todos los años el MDSF realiza un proceso de evaluación ex post de corto plazo a una muestra representativa de proyectos a nivel nacional que han culminado su proceso de construcción, el cual hace seguimiento a las principales magnitudes de los proyectos como costos, plazos y magnitudes reales de ejecución.

Este proceso es encabezado por el MDSF central¹⁹ y lo realizan en conjunto las SEREMI del MDSF con las unidades ejecutoras y las unidades financieras de los proyectos que inicialmente pasaron por el proceso de evaluación ex ante en el SNI. Este proceso de evaluación ex post de corto plazo se aplica a una muestra que representa cerca del 20 por ciento del universo de proyectos que culminan su ejecución cada año. Los resultados de estas evaluaciones quedan registrados para cada proyecto en su respectiva ficha dentro del Banco Integrado de Proyectos, además de publicarse el informe anual de evaluación ex post en la página web del SNI, con los resultados generales de este proceso y la base de datos respectiva.

El MDSF también realiza evaluación ex post de mediano plazo a proyectos en sectores específicos que llevan un periodo de tiempo de funcionamiento, para contrastar los resultados de operación de los proyectos (beneficios, costos y otras variables relevantes) con los supuestos realizados al momento de su evaluación ex ante en el marco del SNI. Los resultados de estas evaluaciones permiten retroalimentar y hacer ajustes a la evaluación ex ante para futuros proyectos, y se realiza solo sobre algunos proyectos en sectores muy específicos que son de interés de la autoridad, debido a que involucran mayores costos. Hasta el momento, no se han realizado evaluaciones ex post de largo plazo o de medición de impacto de los proyectos; esto, según información provista por el MDSF.

Los restantes proyectos financiados por otras fuentes financieras distintas al Subtítulo 31 del Clasificador Presupuestario, fundamentalmente transferencias, y que por ende no fueron evaluadas ex ante en el marco del SNI, no son sometidos a procesos de evaluación ex post.

E. Temas transversales

1. Cambio climático (*Capacidad institucional: Media. Efectividad: Media*)

No se cuenta con un marco legal y regulatorio de gestión de inversión pública dirigido a la mitigación del cambio climático ni una institucionalidad específica, así como una metodología específica para este tema en la formulación de proyectos, pero cursa en el Congreso un Proyecto de Ley que dará el ordenamiento necesario.

¹⁹ Se indica MDSF Central, en tanto el Ministerio también cuenta con las SEREMI en representación presencial en las regiones.

Se puede asegurar que actualmente no se cuenta con un marco legal y regulatorio de gestión de la inversión pública dirigido a la mitigación del cambio climático, como análisis obligatorio de la formulación y evaluación de proyectos. Tampoco se ha establecido una institucionalidad específica para el cambio climático, aunque el Ministerio del Medio Ambiente ha sido el rector de los temas transversales relacionados con el impacto en los recursos naturales y se ha avanzado en un trabajo conjunto con varias dependencias públicas, como la SUBDERE, en un consejo de coordinación.

En el campo de los estudios de impacto ambiental, el marco normativo de Chile asociado al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), es el principal instrumento de gestión ambiental y contempla la obligación para los proyectos de inversión públicos y privados, de realizar una Declaración de Impacto Ambiental (DIA), o bien Estudios de Impacto Ambiental (EIA), dependiendo de la envergadura de los proyectos y de si generan algunos de los efectos contemplados en la normativa, ya sea en el medio humano o natural. Sin embargo, este sistema no contempla en la actualidad ninguna norma referida a la forma en que debiese ser abordado el cambio climático en el marco de un proceso de evaluación de impacto ambiental.

Actualmente existe conciencia entre las autoridades respecto de la necesidad de incorporar dichos elementos modernizando la normativa ambiental. En el año 2017, la Comisión Presidencial para la Evaluación del SEIA, acordó entre sus propuestas la consideración del cambio climático en el SEIA, incluyendo dos líneas de recomendaciones generales, la primera que apunta a la generación de información y la segunda a la incorporación de consideraciones específicas para ciertas tipologías de proyectos.

Si bien no se cuenta con registros de proyectos con estudios del impacto del cambio climático, podemos indicar que por medios de comunicación se ha informado sobre proyectos de los sectores privado y público en el área de energía. Dichos proyectos se encuentran en el SEIA y se hacen inversiones importantes con este tipo de consideraciones.

A la fecha, no se cuenta con una metodología expresamente diseñada para responder a objetivos de mitigación del cambio climático, aunque en varias metodologías vigentes de formulación y evaluación de proyectos el MDSF ha incluido la gestión de riesgo de desastres y el precio social del carbono, que puede ser utilizado en las evaluaciones de los proyectos (por ejemplo, en evaluación de proyectos de construcción del Metro o los ferrocarriles). Recientemente el MDSF diseñó una metodología dirigida a la gestión de riesgos en proyectos de residuos sólidos y se cuenta con el precio social del carbono para la evaluación de proyectos que así lo requieran. Adicionalmente, en la ficha de proyectos para el registro en el BIP se solicita anexar una Resolución de Calificación Ambiental (RCA) para proyectos de alto impacto ambiental, a través del Servicio de Evaluación Ambiental (SEA) y con aval del MMA.

Si bien se cuenta con amplios esfuerzos, es un tema relativamente nuevo, por lo que los proyectos de obras públicas no han sido sujetos de evaluaciones ex post de impacto ambiental. Se estudian ideas como el aprovechamiento de escombros entre obras, incluso de diferentes regiones, entre otras iniciativas. Los compromisos y planes de adaptación se han trabajado a nivel sectorial, lo que ha sido aprobado por el Consejo de Ministros y el Presidente. Luego la CGR controlará el cumplimiento de dichos planes de adaptación. Otro esfuerzo es la emisión de un Bono Verde, figura de apoyo financiero por demanda para proyectos de mitigación del impacto del cambio climático, pero aún no se ha definido la metodología de formulación y los procesos de evaluación de este tipo de proyectos.

Actualmente se tramita en el Congreso Nacional un Proyecto de Ley para que la mitigación del cambio climático se encuentre de manera expresa en la planificación y el presupuesto público. Con el marco legal y una institucionalidad, todas las entidades tendrán la obligación de comprometerse, desde su sector y con análisis de costo-efectividad, con el cumplimiento de metas de mitigación al 2050. La Ley pretende convertirse en el accionar del Estado a nivel vertical y horizontal. Esta iniciativa cuenta con amplio respaldo de 15 ministerios que firmaron el Proyecto de Ley. Será necesario establecer un trabajo conjunto con el MDSF, para especificar los ajustes metodológicos que esto implica para la evaluación de los proyectos y con el Ministerio de Hacienda para revisar los aspectos presupuestales. La Ley determina el necesario trabajo en mapas de riesgos comunales para ser incluidos en una plataforma de información de vulnerabilidad y otorga responsabilidades a los Comités Regionales de Ambiente, para que elaboren planes a 10 años para el cambio climático, con base en metas del nivel central.

2. Transparencia (*Capacidad Institucional: Alta. Efectividad: Alta*)

El año 2009 entró en vigor la Ley de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado (Ley N.º 20.285), más conocida como Ley de Transparencia, la que da el derecho a cualquier persona de acceder a la información que se encuentra en poder de cualquier organismo público, el cual está obligado a entregar dicha información²⁰, salvo que exista un motivo de secreto o reserva.

Las solicitudes de información se realizan de manera presencial o de manera remota a través del Portal de Transparencia de Chile²¹ o través de los sitios web de los distintos organismos públicos. Estos deben responder las solicitudes de información de acuerdo con plazos que se encuentran normados.

Así mismo, la misma Ley de Transparencia dispone de un mecanismo permanente y actualizado de rendición de cuentas, por medio de la publicación de información relevante

²⁰ La información que puede solicitarse se refiere a todos los actos y resoluciones de los órganos de la administración del Estado, sus fundamentos, los documentos que le sirven de sustento, y los procedimientos que se utilicen para su dictación, además de toda la información elaborada con presupuesto público.

²¹ Disponible en <https://www.portaltransparencia.cl/>.

sobre la gestión institucional, a través de los sitios web de los distintos organismos públicos, que se conoce como Transparencia Activa.

En consecuencia, la Ley de Transparencia también abarca la información referente a los proyectos de inversión pública, en cualquier fase del proyecto, la cual puede ser solicitada por la ciudadanía a los distintos Ministerios, Intendencias, Gobernaciones, Municipios, entre otros, salvo excepciones estipuladas en la misma Ley.

Sin embargo, respecto de la disposición de la información relevante de los proyectos de inversión de forma activa por parte de los distintos organismos públicos, se observan disparidades de tratamiento de parte éstos. Así, existen portales de internet como GEOCGR de la Contraloría General de la Republica, BIP del MDSF, ChileIndica de la SUBDERE, GEOMOP del Ministerio de Obras Públicas, entre otros, que entregan diversa información de los proyectos de inversión pública. No obstante, y pese a las fortalezas que muestran estos diferentes portales de manera individual, no existe una única plataforma en Chile que permita conocer toda la información relevante de los proyectos, y de manera fácil y accesible a la ciudadanía, para los tres niveles de gobierno.

Nivel Regional

Tabla 4: Calificaciones de Dimensiones Nivel Regional

Calificaciones de Capacidad Institucional y Efectividad			
Nivel Regional			
ETAPA DEL CICLO DE LA INVERSIÓN	DIMENSIONES	CAPACIDAD INSTITUCIONAL	EFFECTIVIDAD
PLANIFICACIÓN, FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN EX ANTE	Planificación y orientación de las inversiones	Media: La planificación se representa de manera desigual entre GORES en tanto La Araucanía cuenta con el Plan Impulso Araucanía y una Estrategia de Desarrollo Regional para los años 2010-2022, mientras que Ñuble, por ser una región nueva, está en el proceso de construcción de su Estrategia Regional de Desarrollo. En los GORES no se elaboran planes de inversión multianuales.	Baja: Se describe en los proyectos a qué iniciativa o plan aporta, sin embargo, ello no se da a nivel de indicadores u otro medio verificable.
	Coordinación entre entidades	Media: La coordinación para la planificación anual del presupuesto de inversiones a nivel regional se da básicamente a través del ejercicio anual de construcción del ARI donde confluyen los niveles regionales, municipales y nacional (ministerios).	Media: La selección de los proyectos del ARI se construye con base en lo que envían los municipios. Sin embargo, la decisión de qué proyectos incluir en el ARI queda finalmente en manos del Intendente.
	Formulación y evaluación de proyectos	Media: La formulación y evaluación de los proyectos es una tarea que realizan los municipios, siguiendo directrices centrales del SNI para los proyectos más importantes, y directrices de la SUBDERE y de los GORES para proyectos menores. Sin embargo, se denota la necesidad de que las directrices se armonicen para la formulación de proyectos para el nivel subnacional, independiente de la fuente de financiación.	Media: Más allá de un proceso de preadmisibilidad que realizan los GORES, estos otorgan escaso apoyo a los municipios en la tramitación de los proyectos en el proceso de formulación y evaluación.
	Revisión independiente	Alta: Si bien la evaluación independiente es definida en las fuentes de financiación y los GORES no se encuentran formulando proyectos, revisan los proyectos municipales que serán enviados al MDSF para la revisión independiente.	Media: Las revisiones son en su mayoría externas a la región, SNI o SUBDERE, o bien las hace el GORE para los proyectos de la Circular 33 que elaboraron los municipios. Con esto existen diversos criterios y plazos, los que no siempre son normados.
ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Presupuestación multianual	Media: Los GORES realizan solo proyecciones anuales de presupuesto.	Baja: Las proyecciones anuales limitan la prospectiva de los requerimientos de recursos y, por ende, la gestión ante las fuentes de financiación.
	Integralidad y unidad presupuestaria	Alta: El presupuesto se conforma según normativa e institucionalidad clara para los tres niveles de gobierno.	Alta: Si bien los GORES no se encuentran formulando proyectos, todos los gastos que deban ejecutar los GORES se encuentran presupuestados.
	Selección de proyectos	Media: La selección de proyectos a financiarse a nivel regional se realiza con base en las prioridades presupuestarias del GORE.	Baja: No existe ningún criterio formal ni transparente para establecer las prioridades con que se seleccionan los proyectos.

Calificaciones de Capacidad Institucional y Efectividad			
Nivel Regional			
ETAPA DEL CICLO DE LA INVERSIÓN	DIMENSIONES	CAPACIDAD INSTITUCIONAL	EFFECTIVIDAD
	Financiamiento de la etapa de operación y mantenimiento	Alta: La operación y el mantenimiento de la infraestructura lo realizan los municipios, por lo que los gobiernos regionales no contemplan este ítem presupuestario.	Alta: Para autorizar el financiamiento de un proyecto, los GORES exigen a las autoridades municipales el compromiso financiero para financiar la etapa de O&M.
IMPLEMENTACIÓN	Adquisiciones	Alta: En su rol de financistas, los GORES se limitan a un seguimiento de los procesos de adquisiciones (licitaciones) que son llevados adelante por municipios y servicios públicos.	Alta: El seguimiento de las licitaciones se realiza a través de la plataforma nacional de Mercado Publico.
	Gestión de la cartera de proyectos	Media: Existe una coordinación establecida entre los tres niveles de gobierno para la ejecución del gasto en proyectos de inversión, donde el GORE ejerce el rol principal de esta coordinación.	Media: El seguimiento de la ejecución de los proyectos no se realiza en plataformas electrónicas integradas en los tres niveles de gobierno, sino que se hace de manera manual.
	Gestión de la implementación del proyecto	Alta: Los GORES tienen encargados por proyectos, quienes fiscalizan el avance de estos durante su ejecución, la cual está a cargo de municipios o servicios públicos.	Media: Estos procesos se coordinan de manera manual, no existiendo apoyo de medios electrónicos que faciliten o hagan más eficiente y fluida esta fiscalización en la implementación de los proyectos.
	Gestión de activos	Alta: La política de gestión de activos aplica a los tres niveles de gobierno, cuenta con base normativa, y dicha política es regulada por la CGR.	Alta: Es posible identificar el valor y la localización de los activos del Estado en cada entidad y en catastro.
RETROALIMENTACIÓN	Evaluación ex post y aprendizaje	Media: Los GORES no se involucran mucho en los procesos de evaluación ex post que realiza el MDSF con apoyo fundamental de los municipios.	Baja: Los GORES, al no ser formuladores de los proyectos, no están muy interesados en las evaluaciones ex post de estos.
TEMAS TRANSVERSALES	Recursos humanos	Media: Los recursos humanos son insuficientes para generar proyectos, revisar de manera más profunda los proyectos municipales, y analizar reportes de seguimiento y evaluaciones ex post.	Media: Los GORES revisan proyectos de los municipios, antes de ser remitidos al MDSF, pero dicha revisión se basa en asegurar que la información se encuentre completa y no en la calidad de la misma. Por lo anotado, en la revisión independiente del nivel nacional comúnmente se generan varios comentarios sobre aspectos técnicos y económicos del proyecto en revisión.

Calificaciones de Capacidad Institucional y Efectividad			
Nivel Regional			
ETAPA DEL CICLO DE LA INVERSIÓN	DIMENSIONES	CAPACIDAD INSTITUCIONAL	EFFECTIVIDAD
	Recursos informáticos	Media: Se cuenta con el BIP, cuadros de Excel y bases de datos con información presupuestal, así como con ChileIndica, que es un módulo de seguimiento de la ejecución anual del FNDR, proyecto por proyecto. Todos estos con enfoque en la ejecución presupuestal.	Baja: La información referida a los proyectos de inversión está dispersa en varios sistemas para las diferentes fuentes de financiación, lo que hace muy difícil su acceso y análisis comprensivo.
	Cambio climático	Baja: No se cuenta con institucionalidad que rija sobre este tema.	Media: Si bien no se cuenta con registros de proyectos que propendan por la mitigación del cambio climático, se han hecho estudios de impacto ambiental según el tipo de proyecto, en las entidades del nivel nacional.
	Transparencia	Alta: A nivel de la información de los sitios web de los GORES, existe un acceso amplio de la información referente a los proyectos de inversión.	Media: Sin embargo, esta información no es necesariamente de fácil acceso y comprensión para el ciudadano común.

A. Planificación, Formulación y Evaluación Ex ante

1. Planificación y orientación de las inversiones (*Capacidad institucional: Media. Efectividad: Baja*)

El Intendente presenta anualmente a los CORES un plan de inversiones para su aprobación con información agregada de los costos de inversión, sin incluir metas (productos), plazos e indicadores medibles, que los ligen a las estrategias de desarrollo regional.

Se encuentran diferencias en el nivel de madurez de las estrategias de desarrollo regional estudiadas. En La Araucanía rige el Plan “Impulso Araucanía” construido con la participación de Ministerios y de manera directa, por la Dirección de Inversiones de la DIPRES, mientras que el Plan en Ñuble se está construyendo, lo cual es completamente normal dada su reciente creación.

La calificación de efectividad es baja dado que si bien se puede describir en los proyectos a qué línea estratégica del plan aportan, no se cuenta con indicadores u otro medio verificable de dicho vinculo. Esta situación afecta el seguimiento pues no se establece desde la planificación la base para efectuar algún tipo de medición y lograr conclusiones objetivas y verificables.

Los instrumentos de planificación y programación que se emplean para el ordenamiento de los proyectos del siguiente año, son el ARI y el PROPIR. El Intendente y el CORE²² acuerdan las prioridades. Por ejemplo, en Ñuble se recabó información para establecer una línea base de las necesidades de la región y el foco de inversión en 1,5 años de funcionamiento, y se establecieron como prioridades el mejoramiento de las vías para la conectividad rural y el agua potable rural. A su vez, en el Plan Impulso Araucanía (estrategia que inició en el año 2019 y con un plazo de 8 años) está compuesto por proyectos de los Ministerios. Para su ordenamiento se cuenta con indicadores ponderados según la importancia de temas, incluyendo costos y metas. Cabe mencionar que el GORE de La Araucanía igualmente cuenta con la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD) para los años 2010 a 2022, el cual, junto con el Plan Impulso Araucanía²³, forma parte de la Planificación Estratégica de la Región, donde el Plan atiende el periodo de Gobierno y el ERD comprende un periodo mayor. El Plan Impulso Araucanía cuenta con objetivos sectoriales en salud, medio ambiente, vivienda, entre otros. Se realizó bajo metodología de la DIPRES y cuenta con seguimiento.

Estos trabajos ayudan a la priorización, aunque en la práctica no se pueda evidenciar de manera precisa en las inversiones, al intervenir otros criterios como los políticos, los cuales no son calificados o públicos; incluso se han financiado proyectos nuevos que no se encuentran de manera expresa en este Plan Nacional. Así como en Ñuble, en La Araucanía se focalizan recursos a la mejora de caminos pues para esta región son relevantes dada la geografía específica de la región y dado que las comunidades indígenas se encuentran dispersas.

2. Coordinación entre entidades (*Capacidad Institucional: Media. Efectividad: Media*)

La coordinación para la planificación anual del presupuesto de inversiones a nivel regional se da básicamente a través del ejercicio de la construcción del ARI donde confluyen los niveles regionales, municipales y nacionales (ministerios).

Los GORES coordinan la planificación de sus inversiones anuales con el Gobierno Central (SUBDERE, DIPRES) a través de la construcción del ARI, a cargo del Intendente²⁴. Los proyectos que formarán parte del ARI se coordinan y se discuten al interior de la Coordinación Regional del Gasto Público (CORGAPU), en la que confluyen los representantes del GORE, y los representantes de las distintas SEREMI de cada ministerio.

²² El CORE es un órgano colegiado con facultades normativas, resolutivas y fiscalizadoras, cuya institucionalidad nace con la Ley N.º 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional. Los Consejeros son elegidos en votación directa de los ciudadanos.

²³ Gobierno de Chile, Plan Impulso Araucanía.

²⁴ Actualmente el Intendente, que es la máxima autoridad regional, es nombrado por el Presidente de la República. A partir de fines del año 2021, la máxima autoridad regional será el Gobernador Regional, el que será elegido por votación popular, en tanto que existirá un Delegado Presidencial Regional como representante del Ejecutivo en la región.

Los proyectos regionales que lleva el GORE para la discusión del ARI, se trata de aquellos que son relevantes para el Intendente y también son proyectos que proceden desde los municipios locales. En este último caso, la elección de los proyectos municipales que son incluidos en el ARI es de discrecionalidad del Intendente, quien los presenta al CORE respectivo para su aprobación. El ARI debe ser aprobado por el CORE.

3. Formulación y evaluación de proyectos (*Capacidad Institucional: Media. Efectividad: Media*)

A nivel de los proyectos de inversión que se elaboran desde las regiones, la formulación y evaluación de los proyectos es una tarea que realizan mayoritariamente los municipios. Luego de pasar por un proceso de preadmisibilidad en el GORE, su revisión y aprobación queda en manos de distintas instancias dependiendo de las fuentes de financiación.

Los municipios envían la información de los proyectos al GORE respectivo para su aprobación en un análisis de preadmisibilidad de acuerdo con los estándares definidos internamente y dependiendo de la tipología de proyecto que se trata. En general, los proyectos más grandes siguen los requisitos de preadmisibilidad establecidos en el SNI. Estos procesos se realizan en general de forma manual, sin plazos de respuesta estipulados. La profundidad de este análisis de preadmisibilidad depende de las definiciones internas de cada GORE. Este proceso es parte del flujo que siguen los proyectos que son priorizados por el Intendente para su envío al MDSF.

Luego de ello, los municipios ingresan la información de los proyectos para su revisión y aprobación a tres instancias distintas. Si los proyectos serán financiados con el FNDR, estos son ingresados para su revisión y aprobación al SNI a través de la plataforma BIP. Estos proyectos representan individualmente y en conjunto los montos más significativos de la inversión de decisión regional y son revisados a nivel de las SEREMI regional del MDSF, o bien, a Nivel Central del MDSF. En esta revisión existen plazos normados de respuesta de parte de estas instituciones. En general, a partir de las observaciones que emanan del MDSF en cada proyecto, los GORES pueden realizar un acompañamiento y apoyo al municipio para responder dichas observaciones, lo que sin embargo se realiza solo en algunas ocasiones y cuando es solicitado por el propio municipio, o bien cuando se trata de proyectos importantes para el GORE. En el caso del GORE de Ñuble, no cuentan con suficiente personal para poder realizar estas labores de apoyo a los municipios.

Cuando se trata de proyectos a ser financiados mediante provisiones específicas o transferencias desde la SUBDERE, luego de aprobada la preadmisibilidad por parte del GORE, los proyectos son ingresados para su revisión en una plataforma de la SUBDERE, siguiendo para ello metodologías descritas en la página SUBDERE en Línea.²⁵

²⁵ Disponible en <http://www.subdereenlinea.gov.cl/>.

Cuando se trata de proyectos que se circunscriben en los determinados por el Oficio Circular N°33 del Ministerio de Hacienda, como conservaciones y adquisiciones de edificios, su revisión la realizan los propios GORES utilizando las metodologías que publica el SNI²⁶. Por último, los proyectos que se financian con el Fondo Regional de Iniciativa Local (FRIL), que son elaborados por los municipios con base en instructivos metodológicos regionales que elaboran los GORES, son revisados en los propios GORES. La revisión de esta tipología de proyectos en las instancias regionales se realiza de forma manual, sin plazos de respuestas, salvo que el instructivo regional para la revisión de dicha tipología así lo señale.

4. Revisión independiente (*Capacidad institucional: Alta. Efectividad: Media*)

Los requisitos de evaluación independiente son dispuestos por las diversas fuentes de financiación, y aunque los GORES no se encuentran formulando proyectos, revisan los de los Municipios antes de ser enviados al MDSF a evaluación.

En tanto la mayor proporción de los gastos de inversión dentro del presupuesto regional proviene de fuentes nacionales como son el FNDR, las subvenciones de la SUBDERE y transferencias de Ministerios, los proyectos de inversión pasan por un análisis riguroso tanto técnico, financiero, como de evaluación social que es revisado por otra entidad independiente, sea por el FNDR, los servicios, el MDSF con representación regional, o los Ministerios.

Por su parte, de acuerdo con instrucciones impartidas por Circular 33 del Ministerio de Hacienda, la adquisición de activos no financieros (financiados por el Subtítulo 29) no incluidos en proyectos tales como terrenos, edificios, software, entre otros, son de decisión autónoma de las regiones cuyas IDI ingresan al BIP regional con una evaluación independiente dentro del GORE (diferentes dependencias intervienen en la formulación y evaluación ex ante y en la evaluación independiente). Además, la misma Circular 33 señala que las conservaciones financiadas por el Subtítulo 31 que no superen el 30 por ciento del costo total de reposición, deben ser formuladas por los servicios con metodologías del SNI, revisadas por los GORES y la Dirección de Inversiones de DIPRES, e ingresar al BIP nacional.

En cualquiera de los casos mencionados, la revisión se basa en la información de las IDI que contienen descripción del problema, alternativas de solución, y especificaciones sobre las intervenciones a realizar con estimativos por unidad de medida comparados con el valor total de reposición.

²⁶ Los primeros dos años que operó esta circular, la DIPRES hizo una auditoría de las revisiones que efectuaban los GORES de esta tipología de proyectos a manera de fiscalizar que se estuvieran aplicando correctamente las metodologías. Desde entonces no se han realizado auditorías adicionales, por lo que no existe claridad acerca de la calidad, objetividad e independencia de esta evaluación realizada por los GORES. Esto resulta relevante porque los montos involucrados por región al año, solo en el caso de conservaciones, fluctúan entre los 4 y 8 millones de dólares aproximadamente.

B. Asignación de Recursos

1. Presupuestación multianual (*Capacidad institucional: Media. Efectividad: Baja*)

Los GORES realizan proyecciones anualizadas, mas no para los años siguientes, afectando la gestión de recursos ante fuentes de financiación.

Se realizan proyecciones de gastos anuales para proyectos de arrastre o nuevos, las cuales no son públicas. Se basan en comparativos con años anteriores y se analizan las desviaciones, aunque frecuentemente pasan por modificaciones durante el año en el que se ejecutan. En ocasiones se cuenta con proyectos, pero no con suficiente presupuesto, por lo que se registra una aprobación de iniciativas de más del 100 por ciento y el presupuesto se ejecuta entre el 95 y el 98,5 por ciento. Los proyectos, por su parte, tienen proyecciones de 3 años. Esta ejecución depende de los servicios, ministerios, y municipios, pues son los ejecutores.

Las iniciativas incluyen gastos de operación, gastos administrativos, etc. Si el GORE financia un proyecto, los servicios o los municipios tienen que garantizar el recurso para la operación incluyendo maquinaria y recurso humano; esto es revisado igualmente por el Alcalde y el Consejo Comunal. Para el monitoreo se estima un 5 por ciento del costo total del proyecto e igualmente se presupuesta.

2. Integralidad y unidad presupuestaria (*Capacidad institucional: Alta. Efectividad: Alta*)

Los gastos que los GORES ejecutan se encuentran en el presupuesto.

Con el fin de asegurar la financiación de los gastos de los GORES, los mismos se encuentran en su totalidad en el presupuesto.

3. Selección de proyectos (*Capacidad Institucional: Media. Efectividad: Baja*)

La selección de proyectos a financiarse a nivel regional se realiza con base en las prioridades presupuestarias del GORE, pero no existe ningún criterio formal y transparente para establecer las prioridades con que se seleccionan los proyectos.

El PROPIR representa una cartera de proyectos conformada por los proyectos a ser financiados por el FNDR, y que anteriormente fueron propuestos por el Intendente y luego priorizados y aprobados por el CORE en la construcción del ARI, además de los proyectos regionales a ser formulados por ministerios y financiados con recursos sectoriales. Estos últimos, si bien también forman parte inicialmente del ARI, su priorización para la conformación del PROPIR es resorte exclusivo de los respectivos

ministerios sectoriales. En el caso del PROPIR, los CORES solo tienen la facultad de conocer de su existencia, mas no de modificar la cartera de proyectos que lo conforman, priorizados ya sea por el Intendente o por los Ministerios.

Durante la ejecución anual del presupuesto regional, pueden ocurrir cambios en los proyectos que lleven a descartar algunos e incluir otros. Sin embargo, cabe mencionar que la SUBDERE se encuentra próximo a oficializar un reglamento que organiza la presentación de proyectos al CORE, cuando se encuentran en un marco de gasto previamente aprobado y no superan los 7.000 UTM, pues de lo contrario, se requerirá realizar la respectiva presentación para aprobación y priorización de los miembros del CORE.

Si bien existen ciertos criterios que son comunes para esta selección de los proyectos, tales como equidad entre municipios, criterios técnicos o de prioridad establecidos por la autoridad nacional, y factores políticos, entre otros, no existen criterios ni procedimientos formales ni transparentes para llevar a cabo esta selección de proyectos para su financiación. La priorización de proyectos que presenta anualmente el Intendente al CORE para la construcción del PROPIR tampoco queda reflejada en algún instrumento formal. Sin embargo, y de acuerdo con lo señalado en el Art. 78 de la Ley 21.074, cuyo reglamento se encuentra actualmente en la Contraloría, se establecerán los procedimientos y requerimientos de información necesarios sobre los cuales los futuros gobernadores regionales deberán construir los marcos presupuestarios, con sus respectivas asignaciones, y las respectivas directrices para la asignación de los recursos anuales de los presupuestos de inversión regionales. Estos marcos presupuestarios deberán ser sometidos a la aprobación de los CORES.

La SUBDERE realiza un seguimiento mensual centralizado del PROPIR de cada región durante el año presupuestario a través de ChileIndica.

4. Financiamiento de la etapa de operación y mantenimiento (*Capacidad Institucional: Alta. Efectividad: Alta*)

La infraestructura que se construye con fondos regionales pasa luego a ser operada y mantenida por los municipios o por servicios públicos, por lo que los GORES no contemplan recursos en su presupuesto para estos ítems.

Sin embargo, como una forma de asegurar que los proyectos de inversión que se financian con los recursos regionales sean sustentables financieramente, los GORES exigen a los municipios, como requisito para financiar los proyectos, que exista un acuerdo del Consejo Municipal respectivo acerca de comprometer los recursos para la futura operación y mantención de la infraestructura.

C. Implementación

1. Adquisiciones (*Capacidad Institucional: Alta. Efectividad: Alta*)

El rol de los GORES en los procesos de adquisiciones, que son eminentemente una fuente de financiación de las inversiones regionales, se limita a un seguimiento de estos procesos que son llevados adelante por municipios y servicios públicos.

Los Gobiernos Regionales no ejecutan contratos de obras asociados a los proyectos de inversión financiados con el FNDR o con transferencias SUBDERE o FRIL, sino que lo hacen los municipios o los servicios públicos del Gobierno Central que ejecutan obras en las regiones. Así el rol de los GORES en los procesos de adquisiciones se restringe a realizar un seguimiento de los procesos que se realizan a través de la plataforma Mercado Público.

Las compras menores del GORE, asociadas a la adquisición de activos no financieros como maquinarias, automóviles u otros, pueden ser realizadas directamente pero dentro del marco de la Ley de Compras Públicas, a través de los llamados Convenios Marco. Esta es una modalidad de compra en la que diferentes proveedores inscritos, previa licitación, en la plataforma de Chile Compra, pueden ofrecer sus productos o servicios a todas las entidades públicas en un determinado periodo.

2. Gestión de la cartera de proyectos (*Capacidad Institucional: Media; Efectividad: Media*)

Existe una coordinación establecida entre los tres niveles de gobierno para la ejecución del gasto en proyectos de inversión, donde el GORE ejerce el rol principal de esta coordinación. Sin embargo, este seguimiento no se realiza en plataformas electrónicas integradas en los tres niveles de gobierno, sino que se hace de manera manual.

A nivel regional, el seguimiento al PROPIR se realiza a través de la plataforma ChileIndica con información registrada por Ministerios y Servicios, la cual es verificada por la SUBDERE y los GORES. También existe una coordinación entre GORES y ministerios sectoriales cuando existe un Convenio de Programación que respalda el financiamiento conjunto de un proyecto con fondos regionales y sectoriales.

Por último, existe una coordinación durante la ejecución de los proyectos entre las autoridades regionales y de los municipios locales para proyectos municipales que se financian con recursos del FNDR. Los municipios realizan el control de la ejecución de los proyectos e informan a los GORES del avance físico y financiero, para que se proceda a la autorización de los pagos correspondientes.

3. Gestión de la implementación del proyecto (*Capacidad Institucional: Alta. Efectividad: Media*)

Los GORES tienen encargados por proyectos, quienes fiscalizan el avance de estos durante su ejecución, la cual está a cargo de municipios o servicios públicos.

Para la ejecución de los proyectos que se financian con el FNDR, que se llevan adelante por Municipios y por servicios públicos cuando existe un convenio mandato, los GORES tienen encargados de proyectos que hacen un seguimiento a la ejecución de las obras y el avance de los proyectos.

Estos procesos se coordinan de manera manual, no existiendo apoyo de medios electrónicos que facilitarían o hicieran más eficiente y fluida esta fiscalización en la implementación de los proyectos.

4. Gestión de activos (*Capacidad institucional: Alta. Efectividad: Alta*)

Los activos son registrados con valor y ubicación en el inventario de los GORES.

A los GORES igualmente les rige la Ley N.º 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, donde se determina que los activos fijos son de propiedad del beneficiario directo (entidad pública). El valor del activo fijo se registra según lo que determinan las NICSP en los estados financieros, información que regula la CGR.

D. Retroalimentación

1. Evaluación ex post y aprendizaje (*Capacidad Institucional: Media. Efectividad: Baja*)

Los GORES no se involucran tanto en los procesos de evaluación ex post que realiza el MDSF, con apoyo fundamental de los municipios, ni les dan uso a los informes de proyecto de manera posterior.

La región de Ñuble, por ser una nueva región, aún no termina ningún proyecto para ser sometido a una evaluación ex post de parte de MDSF, pero están coordinando con ese ministerio para recibir capacitación y poder llevar más adelante dicho proceso.

El GORE de La Araucanía, por su parte, no participa de los procesos de evaluación ex post, que realizan principalmente los municipios con la SEREMI de MDSF a una muestra aleatoria de proyectos. Pese a que consideran de buena calidad los informes de proyectos que emanan de este proceso de evaluación ex post, no le dan uso posteriormente.

E. Temas transversales

1. Recursos humanos (*Capacidad institucional: Media. Efectividad: Media*)

Los recursos humanos son insuficientes para generar la formulación y evaluación de proyectos, revisar proyectos municipales con mayor profundidad antes de remitir a evaluación independiente, y para retroalimentar proyectos según análisis del seguimiento.

Los GORES aducen requerir un número mayor de personal, aunque la administración de La Araucanía aduce haber fortalecido las capacidades de su personal con capacitaciones y experiencia a través de los años. En todo caso, los GORES entrevistados anotan que se cuenta con una restricción en el número de plantas, según los techos presupuestales de gastos de funcionamiento de los organismos públicos. Esto, según la Ley N.º 21.074 sobre Fortalecimiento de la Regionalización del País, Artículo 7, donde dice “Créanse, en las plantas de personal de cada uno de los servicios administrativos de los gobiernos regionales” porque establecen cargos y números de personas. La norma apunta a generar mayor estabilidad de ciertos cargos, pero ciertamente limita el número de personal. Ahora, es posible contratar más profesionales para gestionar proyectos, de ser requerido.

Se han conformado divisiones nuevas que, para ampliar sus funciones, requieren de mayor soporte, pero, aunque se pudiera vincular un número mayor de personas, habría que presupuestarse gastos adicionales como seguros y capacitación para dicho personal.

La región de La Araucanía cuenta con una dificultad adicional y es el acceso a ciertas zonas, dada la difícil geografía. En este caso la rotación de personal es baja y cuenta con profesionales de experiencia, pero la contratación de nuevo personal es difícil por la disponibilidad de ciertas profesiones.

2. Recursos informáticos (*Capacidad institucional: Media. Efectividad: Baja*)

En los GORES no se cuenta con sistemas de gestión para las inversiones públicas, más allá del BIP. Sin embargo, tienen información en bases de datos de presupuesto.

Los GORES no cuentan con sistemas de gestión, y especialmente adolecen de sistemas de monitoreo de indicadores, metas físicas, productos y resultados. La información presupuestal se maneja en cuadros de Excel con seguimiento de su ejecución. Es de anotar que el GORE de La Araucanía comentó sobre avances en materia de recursos informáticos para la gestión de proyectos²⁷.

Para conocer la información de los GORES se debe acceder al sistema de la SUBDERE, ChileIndica, donde se encuentra información presupuestal y de contratos.

²⁷ El GORE de La Araucanía ha presentado una propuesta, a ser incluida en el Anteproyecto Regional de Inversión para el año 2021, para desarrollar una plataforma integrada y de fácil acceso, que permita generar postulaciones de proyectos de manera electrónica y consolidar la información respectiva.

3. Cambio climático (*Capacidad institucional: Baja. Efectividad: Media*)

Los proyectos no incluyen evaluaciones de cambio climático y en los GORES no se cuenta con una institucionalidad que dirija el tema.

Si bien, no se cuenta con institucionalidad, metodologías o sistemas para abordar los impactos del cambio climático en los proyectos, las entidades del nivel nacional, especialmente en proyectos de importantes recursos que se realizan en las regiones, realizan evaluaciones de impacto ambiental.

4. Transparencia (*Capacidad institucional: Alta. Efectividad: Media*)

A nivel de la información de los sitios web de los GORES, existe un acceso amplio de la información referente a los proyectos de inversión. Sin embargo, esta información no es necesariamente de fácil acceso y comprensión para el ciudadano común.

Los Gobiernos Regionales, al igual que todos los organismos públicos, se rigen por la Ley de Transparencia, y por lo tanto son sujetos de ser consultados por cualquier ciudadano respecto de cualquier ámbito de su quehacer.

En el portal de transparencia activa de los GORES, y con relación a los proyectos de inversión, aparece el listado mensual de las contrataciones y las licitaciones individualizadas, las cuales se encuentran en línea con la plataforma de Mercado Público. Aparece además la información de la ejecución presupuestaria del Gobierno Regional, en línea con los informes que elabora la DIPRES.

Los GORES, en cumplimiento de la Ley de Presupuestos, deben reportar en tres momentos del año el seguimiento presupuestal del PROPIR a través de la plataforma ChileIndica.

Nivel Municipal

Tabla 5: Calificaciones de Dimensiones Nivel Municipal

Calificaciones de Capacidad Institucional y Efectividad			
Nivel Municipal			
ETAPA DEL CICLO DE LA INVERSIÓN	DIMENSIONES	CAPACIDAD INSTITUCIONAL	EFFECTIVIDAD
PLANIFICACIÓN, FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN EX ANTE	Planificación y orientación de las inversiones	Media: La planificación se representa de manera desigual entre los Municipios. El PLADECOS es el instrumento de planificación. Las capitales regionales cuentan con amplias ventajas en materia de planificación.	Baja: Si bien existen PLADECOS, no se encuentran planes de inversión, ya que la mayoría de los recursos provienen de fuentes externas. De igual manera, no es verificable que los proyectos atiendan a la planificación.
	Coordinación entre entidades	Media: La coordinación de los proyectos que se formulan desde los municipios y que son financiados por los fondos del GORE se produce principalmente en el momento de la formulación anual del ARI, con base en las directrices regionales del GORE.	Baja: Las directrices regionales no son siempre bien definidas, y tampoco guardan necesariamente vínculos con los PLADECOS de los municipios, quedando muchos proyectos comunales sin financiamiento, particularmente de municipios más pequeños
	Formulación y evaluación de proyectos	Alta: Las metodologías y procedimientos para la formulación, evaluación y revisión de los proyectos de inversión de los municipios están establecidas, ya sea a nivel central o regional, pero varían dependiendo de las fuentes que financian esos proyectos.	Media: Las diferencias en las metodologías y procedimientos hacen que su tramitación sea disímil en dificultad, formalidad, y procedimientos, lo que crea una dificultad a los municipios, particularmente los más pequeños.
	Revisión independiente	Media: Los municipios siguen las directrices que indican las fuentes de financiación. Las capitales regionales cuentan con capacidad para revisar de manera independiente sus propios proyectos.	Alta: Los proyectos son sujeto de evaluación independiente en todos los casos, ya que la mayoría de los recursos son de fuentes externas.
ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Presupuestación multianual	Media: Se realizan proyecciones de gastos de O&M en tanto estos son de su responsabilidad en los proyectos ejecutados por entidades externas. Igual con los gastos de inversión cuando son ejecutados por recursos propios, pero sobre estos, solo las capitales regionales los proyectan a más de un año.	Media: Si bien entre los municipios difieren las proyecciones de gastos, los proyectos sí contienen los gastos que requieren de manera multianual.
	Integralidad y unidad presupuestaria	Alta: El presupuesto se conforma según normativa e institucionalidad clara para los tres niveles de gobierno.	Alta: Los proyectos cuentan con recursos de inversión (los propios son pocos, por lo que la mayoría se financia con recursos de fuentes externas) para su ejecución, y presupuesto de gastos corrientes para la etapa de O&M.

Calificaciones de Capacidad Institucional y Efectividad			
Nivel Municipal			
ETAPA DEL CICLO DE LA INVERSIÓN	DIMENSIONES	CAPACIDAD INSTITUCIONAL	EFFECTIVIDAD
	Selección de proyectos	Media: La selección de los proyectos municipales a ser financiados queda determinada en el PROPIR, que se construye con base en las propuestas de proyectos de los municipios, pero que lo define finalmente el Gobierno Regional.	Baja: La definición final que hace el GORE de los proyectos a incluirse en el PROPIR se realiza sin consulta previa a los municipios, quienes tienen escaso poder de maniobra en esta definición.
	Financiamiento de la etapa de operación y mantenimiento	Media: Al momento de presentarse a financiación de los proyectos, las autoridades municipales tienen que presentar compromiso formal de futuro compromiso financiero para operar y mantener la infraestructura.	Media: Pese a que en general no se observan proyectos que no se operen para los fines que fueron creados, no existe una fiscalización de las autoridades regionales de que ello ocurra.
IMPLEMENTACIÓN	Adquisiciones	Alta: El proceso de adquisiciones de parte de los municipios para los proyectos de inversión se realiza casi enteramente por la plataforma de www.mercadopublico.cl mediante licitaciones públicas y abiertas.	Alta: Cada municipio tiene encargados de realizar y hacer seguimiento a las licitaciones a través de la plataforma pública.
	Gestión de la implementación del proyecto	Alta: Los municipios llevan un control total de la ejecución de los proyectos que ellos mismos han licitado, a través del nombramiento de un inspector de obras para cada proyecto.	Media: Los municipios no tienen acceso a información de seguimiento de los proyectos que otras entidades públicas han licitado en su propio territorio, a menos que se llegue a un acuerdo con dichas entidades, no siempre dispuestas para ello.
	Gestión de activos	Alta: La política de gestión de activos aplica igualmente a los municipios, cuenta con base normativa, con una política regulada por la CGR.	Alta: Es posible identificar el valor y la localización de los activos del Estado en cada entidad y en catastro.
RETROALIMENTACIÓN	Evaluación ex post y aprendizaje	Alta: Los procesos de evaluación ex post que hace el MDSF a través de sus SEREMI en cada región, a una muestra de proyectos, es un proceso que se realiza muy en conjunto con los municipios.	Media: Pese a la alta valoración que tiene estos procesos de parte de municipios, los informes de evaluación ex post son escasamente utilizados posteriormente. Además, existen municipios que no tienen proyectos que hayan sido evaluados en forma ex post.

Calificaciones de Capacidad Institucional y Efectividad			
Nivel Municipal			
ETAPA DEL CICLO DE LA INVERSIÓN	DIMENSIONES	CAPACIDAD INSTITUCIONAL	EFFECTIVIDAD
TEMAS TRANSVERSALES	Recursos humanos	Media: Las capitales regionales cuentan con plantas suficientes para la formulación de proyectos. Requieren en general un mayor número de profesionales y una mayor diversidad en las disciplinas profesionales, especialmente para efectuar seguimiento en campo. En municipios pequeños y medianos no cuentan con personal suficiente para todo lo que requieren los proyectos. Hay una alta rotación de personal ante cambios de Alcalde. La Ley de Plantas limita el número de contrata, así como la disponibilidad de recursos para vincularlos.	Media: Si bien en las capitales regionales cuentan con personal para formular proyectos, en el seguimiento requieren mayor personal para elaborar reportes, que por cierto son manuales, no sistematizados. Falta personal para retroalimentar nuevos proyectos con evaluaciones ex post.
	Recursos informáticos	Media: Los recursos informáticos difieren en gran medida según las capacidades de los municipios, sin embargo, todos cuentan con el BIP donde registran los proyectos que remiten a los GORES a revisión. Chillán, por su parte, cuenta con un sistema propio de registro de proyectos.	Baja: El BIP es un sistema apropiado para consolidar los proyectos, aunque solo en la etapa de formulación de proyectos. Falta contar con un repositorio sistematizado para las demás etapas del ciclo del proyecto. Igual no se cuenta con un sistema integrado de gestión financiera público. El BIP se comunica en línea con el SIGFE para la ejecución presupuestaria mensualmente, pero no sobre la ejecución física porque las unidades ejecutoras no ingresan dicha información.
	Transparencia	Alta: Los municipios también se rigen por la Ley de Transparencia, y tienen disponibles en sus portales de internet el listado de todas las licitaciones de proyectos efectuadas.	Media: Si bien los PLADECO están publicados en los sitios web municipales, tienen un formato poco accesible para el ciudadano común y tampoco exhiben un seguimiento de su cumplimiento.

A. Planificación, Formulación y Evaluación Ex ante

1. Planificación y orientación de las inversiones (*Capacidad institucional: Media. Efectividad: Baja*)

Las capitales regionales son claramente más fuertes en sistema de planificación que los municipios medianos o pequeños. En todos los municipios la presupuestación es anual, el seguimiento se enfoca en lo presupuestal, tienen una alta dependencia de fondos y transferencias del nivel nacional, y la planificación no es verificable.

Dentro de lo que se logró consolidar como aspectos comunes en los municipios, es posible indicar que cuentan con el PLADECO, instrumento de planificación a 5 años con costo e

indicadores, que se actualiza al final de cada año y que procura la vinculación de la visión comunal con la regional -aunque ello no siempre se evidencia en las IDI -, incluyendo los proyectos y el presupuesto municipal anual y a cinco años. Los PLADECOS son aprobados por los Consejos Municipales.

Los municipios recurren de manera importante a los recursos de la Circular 33, al FRIL, al FNDR y a las transferencias del nivel nacional. En todo caso, la programación presupuestal se presenta anualmente con las IDI con sus costos como anexo (aunque en municipios pequeños son más líneas de acción que proyectos), para aprobación del Consejo Municipal. Para los años subsiguientes, se cuenta con líneas de acción. Como principio general, emplean las metodologías del SNI para formular y evaluar las IDI que se financian con recursos municipales.

Cabe resaltar que las ciudades capitales, además del PLADECOS, trabajan en un plan de inversiones para la regulación intercomunal, dirigido al mejoramiento del espacio público.

2. Coordinación entre entidades (*Capacidad Institucional: Media. Efectividad: Baja*)

La coordinación de los proyectos que se formulan desde los municipios y que son financiados por los fondos del GORE se produce principalmente en el momento de la formulación anual del ARI, con base en las directrices regionales del GORE, las que no son siempre bien definidas, y tampoco guardan vínculos con los Planes de Desarrollo Comunales.

La selección de los proyectos que se incluyen en este instrumento de planificación regional se realiza en la práctica bajo dos criterios fundamentales: i) técnicos y grado de avance en su tramitación en los GORES y en el SNI; ii) lineamientos políticos que emanan de la autoridad regional, para lo cual existe una coordinación o negociación entre alcaldes e intendentes.

Ocurre que muchos de estos proyectos municipales seleccionados no se encuentran dentro del PLADECOS, a la vez que otros proyectos, estando en el PLADECOS, no son seleccionados dentro del ARI por no estar dentro de las líneas prioritarias del GORE respectivo. Así ocurre que muchos proyectos que se encuentran en los PLADECOS, al no obtener financiamiento regional, y al no tener los municipios los ingresos para financiarlos por sí mismos, terminan posponiéndose.

Ello ocurre en menor medida cuando se trata de los municipios grandes o en las capitales regionales, donde los planes de inversión de éstos se encuentran en mayor concordancia con los lineamientos del Gobierno Regional, observándose un trabajo mucho más coordinado entre estos municipios y los GORES a la hora de conformar la planificación anual de los proyectos de inversión.

3. Formulación y evaluación de proyectos (*Capacidad Institucional: Alta. Efectividad: Media*)

Las metodologías y procedimientos para la formulación, evaluación y revisión de los proyectos de inversión de los municipios están establecidas, ya sea a nivel central o regional, pero varían dependiendo de las fuentes que financian esos proyectos.

Los proyectos de inversión de los municipios que postulan a financiamiento regional del FNDR -que son los proyectos más grandes-, son formulados y evaluados siguiendo los lineamientos y las metodologías del SNI. Luego de pasar por un primer proceso de preadmisibilidad en el GORE, estos proyectos son ingresados para su revisión en la plataforma BIP del SNI. Durante el proceso de resolución, reciben observaciones y en ocasiones los municipios son apoyados técnicamente desde los GORE, dependiendo de si ello es solicitado por el municipio o de qué tan importante sea dicho proyecto para el mismo GORE.

Los proyectos de inversión municipales que postulan a financiamiento de la SUBDERE (transferencias), son formulados y evaluados siguiendo los instructivos según guías como las del Programa de Mejoramiento Urbano (Resolución 5972 de 2019), las que se encuentran en SUBDERE en Línea. Luego de la preadmisibilidad por la que deben pasar primero en el GORE, los proyectos son ingresados a una plataforma de la SUBDERE para su revisión. Los proyectos de inversión que postulan al FNDR, pero pertenecen a las categorías incluidas en la Circular 33 del Ministerio de Hacienda, como por ejemplo las conservaciones, son formuladas por los municipios siguiendo las metodologías del SNI, pero su revisión la realizan los mismos Gobiernos Regionales. Por último, los proyectos menores que postulan a fondos del FRIL son formulados por los municipios siguiendo los instructivos emanados por la autoridad regional, y son revisados y aprobados por los propios GORES.

Como una buena práctica se constata que los municipios más grandes también suelen realizar evaluaciones sociales de los proyectos que se financian con fondos propios siguiendo los lineamientos metodológicos del SNI, pese a que estos son revisados y aprobados internamente. Por su parte, esta buena práctica también se constata en algunos municipios más pequeños, donde las etapas de estudios previos, muchas veces financiadas con recursos propios, se formulan con base en los requerimientos del SNI. De esta manera, en la etapa posterior de ejecución, cuando los proyectos son financiados por el FNDR y deben ser ingresados para su revisión en el SNI, ya cumplen con las pautas respectivas.

Es de resaltar en Temuco una buena práctica y es el proceso de preadmisibilidad, consistente en una revisión exhaustiva de la formulación y evaluación, como requisito para ser presentado en el SNI del MDSF. Si bien la gran mayoría de los proyectos reciben observaciones del MDSF, luego de ajustes, un alto porcentaje de dichos proyectos reciben

la Recomendación Satisfactoria (RS). Cuentan además con una cartera de proyectos a ser financiados con recursos municipales para los años 2020 y 2021, proyectos que se encuentran registrados en su BIP, con formulación en metodologías del SNI y evaluación externa de la Universidad de la Frontera.

4. Revisión independiente (*Capacidad institucional: Media. Efectividad: Alta*)

La revisión independiente de proyectos depende de las exigencias de los fondos de financiación y/o del monto, pero por norma general, las IDI pasan por evaluación independiente.

El GORE realiza la preadmisibilidad de las iniciativas que postulan a financiamiento, entendida como el criterio para definir cuáles proyectos pasan o no por el SNI, sin que ello dependa de un monto mínimo. Ahora bien, según la glosa 02, numeral 5.9 de la Ley de Presupuestos del Sector Público año 2020, para todos los programas de inversión de los Gobiernos Regionales, los proyectos que se presentan al FRIL, por un monto superior a 2.000 UTM para municipios y 2.500 UTM para comunidades aisladas, pasan por proceso de formulación y evaluación ex ante de proyectos y se envían a revisión independiente del MDSF para la obtención de la RS, previa revisión de los GORES. Los proyectos de menor monto no requieren revisión del MDSF.

Las capitales de nuevo resaltan por procesos más fuertes y estables: Temuco tiene como proceso establecido, la presentación al MDSF de proyectos que no lo requieren según la fuente de financiación, pero lo realizan como una medida para asegurar la ejecución y evitar futuras objeciones. Esto porque en varias ocasiones se presentan proyectos que contienen la preinversión, para que la ejecución sea realizada por los GORES. Por su parte, Chillán indica que todos los proyectos pasan a evaluación externa de la Secretaría de Planeación (SECPLA), la cual cuenta con personal bien capacitado. Ha sucedido que no se financian proyectos que analistas de la misma Alcaldía han formulado y evaluado, por decisión de la SECPLA.

La SUBDERE igualmente es un evaluador externo (tanto en la capital de la región como en Santiago) del componente técnico de los proyectos que se presentan para ser elegibles para los programas que financia, como el Programa de Mejoramiento de Barrios (PMB). Esto, a través de un sistema con una ficha de información básica.

Las críticas expresadas por los municipios respecto a la evaluación independiente son:

- i) En el MDSF, según quien esté evaluando, se puede requerir documentos adicionales, no expresos de antemano en las metodologías o en los Requisitos de Información Sectorial (RIS), con lo que se retrasan los procesos para la obtención de la RS.
- ii) Específicamente para los municipios pequeños, se denota la falta de capacidad del recurso humano para formular y evaluar proyectos de amplios montos e impactos

que requieren presentar a fuentes como el FNDR, y no cuentan con los recursos suficientes para contratar personal adicional.

- iii) Los trámites ante el FRIL se realizan en documentos impresos, lo que denota el desgaste en ir y venir por firmas, los costos de impresión, y esto teniendo en cuenta que los trámites no siempre se realizan en el mismo municipio.

B. Asignación de Recursos

1. Presupuestación multianual (*Capacidad institucional: Media. Efectividad: Media*)

No se cuenta con proyecciones de gastos de inversión multianuales, ya que son anuales, salvo en las capitales regionales y los gastos de O&M que deben ejecutar.

Los gastos que se presupuestan en el municipio son los que financian proyectos de inversión (montos muy bajos; representan un 15 por ciento del total aproximadamente) y los gastos de O&M que les corresponde a los municipios, aunque los proyectos hayan sido financiados por fuentes externas. Lo relevante de denotar aquí, es que las proyecciones de inversiones son anuales. Los proyectos, sin embargo, presentan el cronograma de gastos multianual.

En tanto la mayoría de la financiación de los municipios es de fuente externa, no proyectan esos gastos en los municipios más allá de un año, pues no dependen de la gestión municipal. La SUBDERE por su parte realiza subvenciones de recursos que se deben presupuestar en los municipios, pero igual, se realizan de manera anualizada, con revisiones mensuales de ejecución.

Las capitales regionales, al contar con mayor capacidad, proyectan gastos de O&M de los proyectos que se encuentran en convenios, sobre los que los GORE revisan si el municipio está cumpliendo con los pagos que le corresponde realizar. Chillán por su parte prepara informes con periodicidad trimestral. Por su parte, Temuco ha hecho una proyección de gastos de proyectos en el PLADECO.

2. Integralidad y unidad presupuestaria (*Capacidad institucional: Alta. Efectividad: Alta*)

Tanto los gastos de inversión como los de O&M se presupuestan en la fuente de financiación, en este caso, en el presupuesto municipal.

Se presupuestan los gastos de inversión y operación en donde se origina la financiación y de donde dependen los pagos. Los municipios, más que inversión, lo que realizan es la O&M de los proyectos, lo cual es muy importante dado que en esta etapa se consolidan

los resultados e impactos esperados. En todo caso, dichos gastos hacen parte del presupuesto municipal de manera anualizada.

Los gastos de operación de un proyecto se encuentran en gastos corrientes del presupuesto, con destinación específica. Ejemplo: se puede leer en el presupuesto el rubro “Mantenimiento de alumbrado público”.

De ingresar recursos externos a la financiación de proyectos, estos se registran de manera extrapresupuestaria. Por ejemplo, los recursos del FRIL, FNDR, o programas de transferencias como el PMU de la SUBDERE.

3. Selección de proyectos (*Capacidad Institucional: Media; Efectividad: Baja*)

La selección de los proyectos municipales a ser financiados queda determinada en el PROPIR, que lo define el Gobierno Regional, sin consulta formal a los municipios.

La selección de los proyectos municipales que van a ser financiados con fondos regionales, al menos los más grandes, queda definida cuando el Intendente presenta el PROPIR al CORE a comienzo de cada año²⁸.

Si bien el PROPIR se construye con base en el ARI, al cual los diferentes municipios han presentado sus proyectos, la definición de los proyectos seleccionados para el PROPIR queda finalmente en manos del Intendente, donde los municipios tienen poco margen de negociación, particularmente los de menor tamaño.

Así, no se observa un tratamiento formal y transparente por parte del GORE a la hora de seleccionar los proyectos municipales que son finalmente seleccionados para su financiamiento con fondos regionales. Esto se presenta como un problema de falta de transparencia para los municipios, mientras que los GORES tienen la visión de que el problema más bien radica en una falta de buenos proyectos de parte de los municipios, lo que lleva a una concentración de la inversión regional en aquellos que muestran mayores capacidades para formular buenos proyectos.

4. Financiamiento de la etapa de operación y mantenimiento (*Capacidad Institucional: Media. Efectividad: Media*)

Cuando los proyectos se presentan al Consejo Municipal para su aprobación para postularse al FNDR, se presentan los costos de operación y mantenimiento de la futura instalación, a la cual deben comprometerse financieramente. Este compromiso formal es enviado tanto al GORE como al MDSF quien tiene a cargo la evaluación y aprobación del proyecto.

²⁸ Se excluyen los proyectos menores que son financiados con los fondos FRIL, cuya selección se produce de parte de los propios municipios durante el transcurso del año, lo cual es aprobado posteriormente por el Gobierno Regional.

Sin embargo, no hay posteriormente una fiscalización de parte de las autoridades regionales que los proyectos a los que se les ha dado financiamiento regional estén siendo utilizados correctamente para los fines correspondientes, y/o siendo operados y mantenidos correctamente por parte de los municipios.

Una buena práctica, que ocurre a partir de la exigencia que hace MDSF a la formulación de ciertos proyectos municipales, generalmente los más grandes, es que estos deban presentar un modelo de gestión del proyecto al momento de su evaluación. Esto permite tener una proyección más acuciosa de lo que serán los futuros costos de operación y mantención de la infraestructura, y por lo tanto de los compromisos financieros futuros que asumen los municipios.

C. Implementación

1. Adquisiciones (*Capacidad Institucional: Alta. Efectividad: Alta*)

El proceso de adquisiciones de parte de los municipios para los proyectos de inversión se realiza casi enteramente por la plataforma de Mercado Público mediante licitaciones públicas y abiertas.

La excepción a lo anterior se da sobre algunos proyectos FRIL donde los municipios eventualmente pueden ser administradores directos de los proyectos.

Cada municipio tiene un encargado o un área encargada de realizar estos procesos de licitación y de darle un seguimiento a estos en la plataforma de Mercado Público hasta la adjudicación del contrato. El municipio también participa activamente durante la tramitación en los procesos de respuestas de observaciones a los licitantes. Estos procesos siempre son fiscalizados por los GORES que les dan un seguimiento a éstos.

2. Gestión de la implementación del proyecto (*Capacidad Institucional: Alta, Efectividad: Media*)

Los municipios llevan un control total de la ejecución de los proyectos que ellos mismos han licitado, pero no tienen acceso a información de seguimiento de los proyectos que otras entidades públicas han licitado en su propio territorio.

El monitoreo de los proyectos que licita el municipio lo realiza la Dirección de Obras del Municipio, quien nombra un Inspector Técnico de Obra (ITO) para cada proyecto. Éste es el encargado de verificar en terreno el avance físico de las obras, para poder luego autorizar la solicitud de los pagos respectivos al Gobierno Regional. Algunos municipios también cuentan con Asesores Técnicos de Obra (ATO) para apoyar la labor del ITO, los cuales financian con recursos asociados a los mismos proyectos, a través del ítem de consultorías. Este seguimiento, sin embargo, no se planifica en función de las

proyecciones realizadas en la fase de preparación y evaluación ex ante del proyecto, sino que se acuerda en un documento con el contratista que establece la Carta Gantt del proyecto. Contra este documento, el ITO tendrá que autorizar o sancionar con el contratista los aumentos de plazos y costos en los proyectos.

Sin embargo, cuando los proyectos son licitados y ejecutados por servicios públicos ministeriales en el territorio del municipio, que generalmente son proyectos más grandes, en varias ocasiones a los municipios no les es posible poder participar en el avance ni físico ni financiero de los proyectos. Ello queda más bien sujeto a la coordinación que quiera tener el servicio respectivo con el municipio, lo que en general es más probable que ocurra con municipios más grandes y dependiendo del servicio que lleve la obra.

3. Gestión de activos (*Capacidad institucional: Alta. Efectividad: Alta*)

La política de gestión de activos aplica a los tres niveles de gobierno, cuenta con base normativa y es regulada por la CGR.

Igualmente, a los municipios les aplica la Ley N.º 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, donde se establece que los activos fijos son de propiedad del beneficiario directo (entidad pública). Si el municipio adquiere un activo fijo, lo debe registrar según las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) en los estados financieros, lo cual es regulado por la CGR, en tanto es la entidad que consolida la contabilidad pública. Igualmente, la CGR solicita que el MOP entregue un certificado del valor de cada bien. Los bienes nacionales en el caso de los terrenos y de los inmuebles, se registran en el catastro.

D. Retroalimentación

1. Evaluación ex post y aprendizaje (*Capacidad Institucional: Alta. Efectividad: Media*)

Los procesos de evaluación ex post que hace el MDSF a través de sus SEREMI en cada región, se realizan muy en conjunto con los municipios, y son muy bien valorados.

Sin embargo, se presentan dos problemas. Por un lado, como dicho proceso se hace a una muestra de proyectos, no todos los municipios tienen proyectos que hayan sido sometidos a este proceso, aun habiendo interés de que ello ocurra. En segundo lugar, si bien la valoración de la evaluación ex post es alta, sobre todo por el proceso conjunto que se realiza y que es de alto aprendizaje para los municipios, estos luego parece que no utilizan esta información para retroalimentar la formulación de futuros proyectos.

E. Temas transversales

1. Recursos humanos (*Capacidad institucional: Media. Efectividad: Media*)

Hay disparidad en la capacidad del recurso humano entre las capitales regionales y los municipios medianos y pequeños.

En los municipios en general existe déficit en el número de profesionales requeridos para formular y especialmente, para adelantar un seguimiento más allá de lo financiero. Esto se contrarresta con la contratación de consultorías. Las profesiones con las que se concentran en ingeniería civil y requieren de otras disciplinas. El programa de Acciones Concurrentes de la SUBDERE apoya con asistencia técnica por un año (con arquitectos, topógrafos, entre otros), que incluso han revisado estudios previos y los ha elaborado de nuevo. Además, una reciente glosa presupuestaria de los Gobiernos Regionales (Glosa 02, numeral 4.3) les autoriza a formular Programas de Inversión, destinados a financiar Asistencia Técnica a los municipios, con el fin de fortalecer las carteras de proyectos.

Este programa ha sido una gran ayuda especialmente para municipios pequeños y así han logrado aumentar proyectos para Agua Potable Rural (APR), entre otros, y agilizar los procedimientos con los proyectos que se presentan al FRIL. La contraparte técnica, sin embargo, siguen siendo los mismos municipios.

Ante cambios de Alcalde, hay rotación de personal salvo en la región de La Araucanía, según comentaron los entrevistados, aduciendo que, debido a las condiciones de la región, no es fácil contratar nuevos profesionales y quienes se encuentran allí más bien permanecen en sus cargos.

La Ley de Plantas Municipales limita la vinculación de personas. Los municipios presentan una propuesta de vinculaciones al Consejo Municipal y luego a la CGR. Este personal es financiado con recursos municipales, incluyendo costos como seguros y capacitaciones, por lo que los municipios pequeños no logran financiar las plantas que requieren. En un municipio mediano pueden contar con aproximadamente tres profesionales en total para formular proyectos, realizar seguimiento a las contrataciones. Las plantas solo pueden modificarse cada 8 años.

Chillán fue el único municipio que indicó contar con suficiente personal capacitado, aunque luego de un largo proceso y de hecho ahora, requieren incorporar más profesionales de otras disciplinas. Temuco por su parte indica que puede contar con número mayor de proyectos que recursos disponibles; su problema se concentra en el seguimiento en campo.

2. Recursos informáticos (*Capacidad institucional: Media. Efectividad: Baja*)

Los recursos informáticos difieren en gran medida según las capacidades de los municipios, sin embargo, todos cuentan con el BIP, aunque allí se registren los proyectos que se presentan a los GORES, es decir, tiene un uso parcial.

Todos los municipios cuentan con el BIP y en él registran proyectos a ser presentados a los GORES a revisión. Para los proyectos que financian con recursos locales, los registran en bases o sistemas diferentes. Los proyectos que se financian con recursos FNDR o las subvenciones de la SUBDERE, y que se contratan directamente por parte del Municipio, se registran en los sistemas de las fuentes de financiación y/o en el BIP. Ningún municipio cuenta con sistemas integrados de gestión financiera pública, y el seguimiento se lleva de manera manual en libros de obra y cuadros de Excel. En general, de requerirse información, se debe consultar a varios responsables. En todo caso logran reportar los avances y los cierres de los proyectos a manera de rendición de cuentas de lo que han ejecutado de manera directa, a las fuentes de financiación, como son SUBDERE y FRIL.

Los municipios no conocen los proyectos que los organismos sectoriales del nivel nacional realizan en los municipios, salvo lo que pueden ver en seguimiento, en la plataforma pública GEOCGR, vinculada igualmente a las licitaciones.

Chillán, por su parte, está trabajando para poder publicar todos los proyectos con filtros de búsqueda, incluyendo también los finalizados, independiente de las fuentes de financiación y en vínculo con el sistema de la CGR. Este es un desarrollo interno del equipo de informática. Este proyecto se encuentra en el PLADECO, y busca reducir las solicitudes a través de respuestas sobre preguntas frecuentes que han venido compilando desde el año pasado y que las consultas las puedan realizar desde su celular, viendo los avances de los proyectos. Aprendiendo de la situación que se vive actualmente por la pandemia de COVID-19, todo lo que firma el Alcalde es digital, en una política de cero papel, y de tener un municipio más abierto y tecnológico. Además, evitan desplazamientos innecesarios.

De Temuco se resalta un sistema de estadísticas donde registran el número de beneficiarios de proyectos, una vez entran en etapa de operación. Esta información es empleada como insumo para futuros proyectos similares.

3. Transparencia (*Capacidad Institucional: Alta. Efectividad: Media*)

Los municipios, al igual que el resto de las entidades públicas, se rigen por la Ley de Transparencia N.º 20.285, que le permite a cualquier ciudadano solicitar información sobre temas referidos al quehacer municipal, incluyendo los proyectos de inversión.

Al igual que otras entidades, por transparencia activa se encuentran disponibles en los portales municipales las licitaciones públicas llevadas a cabo por el municipio a través de un enlace con la plataforma Mercado Público.

Los PLADECOS se encuentran disponibles en los portales de los municipios como un documento, generalmente en formato PDF, de difícil seguimiento y comprensión para el ciudadano común. Solo en un municipio grande de los entrevistados, Municipio de Chillán, se observó una plataforma que hace un seguimiento a los proyectos que se encuentran dentro de su PLADECOS, el cual hace accesible la información por encontrarse clasificada sectorialmente y de manera georreferenciada.

VI. Recomendaciones

El presente capítulo presenta algunas recomendaciones primarias, procurando dar una visión en el tiempo para su implementación. Sin embargo, cabe aclarar que no pretende abarcar o presentar una estrategia con hoja de ruta, detalle de actividades y demás elementos, ya que ello será parte de una estrategia por construir, como parte de la presente asistencia técnica.

Las recomendaciones se presentan para los tres niveles de gobierno, con una mirada estratégica según posibilidad de su implementación en el corto (de 6 a 12 meses), mediano (de uno a 3 años) o largo plazo (más de 3 años).

Cabe tener en cuenta que el corto plazo las recomendaciones se pueden ver afectadas por las circunstancias de la pandemia de COVID-19, haciendo más difícil avanzar en retos importantes.

Nivel Nacional (con Enfoque Territorial)

CORTO PLAZO:

- **El MDSF, en un trabajo apoyado por la SUBDERE para asegurar una visión de las expectativas y alcances del nivel subnacional, podría coordinar la conformación de una metodología de criterios de selección, en un trabajo en conjunto con los demás Ministerios.** Esto es, lograr un aparte de las metodologías donde los evaluadores puedan calificar y ponderar criterios como: Aporte de la IDI a impactos positivos al medio ambiente; aporte al cumplimiento de la política de género; aporte al empleo, especialmente de población vulnerable; aporte a la ruralidad, etc. Si bien los criterios deben ser propuestos por los sectores, el MDSF, con apoyo de la SUBDERE, puede apoyar en la consolidación y en la revisión para la definición de dichos criterios.
- **El MDSF podría considerar criterios en la conformación de la muestra de proyectos seleccionados para el proceso de evaluación ex post.** De esta manera,

todos los municipios tendrían la oportunidad de someterse a este proceso por lo menos una vez en un lapso de tres años.

- **Dictar lineamientos por parte de la SUBDERE y el MDSF para los estudios preinversionales que financian los municipios con recursos propios, previos a la ejecución de los proyectos y que no ingresan como iniciativa de inversión al SNI.** Se buscaría con ello que estos proyectos sean elaborados siguiendo los lineamientos de formulación y evaluación dictaminados por el MDSF.
- **Avanzar en la conformación de pliegos tipo (documentos exigibles) para la presentación de convocatorias, especialmente en proyectos de obras públicas e infraestructura.** Esto daría mayor transparencia a los procesos licitatorios y facilitaría las auditorías de la CGR.
- **Fortalecer la transparencia activa, con base en los informes y reportes que usualmente solicitan personas o entidades interesadas.** De esta manera se logrará proveer información que actualmente se requiere, y que por la Ley de Transparencia igual se está entregando.
- **Una vez se apruebe la Ley de Cambio Climático, establecer un plan de implementación de corto, mediano y largo plazo, con la participación de los Ministerios, GORES y municipios, en coordinación con el MMA y el MDSF.** Esto deberá conllevar al establecimiento de requerimientos en planes de desarrollo y en metodologías de formulación y evaluación de IDI, así como en las de seguimiento y evaluación ex post. Igualmente, se deberán realizar evaluaciones de impacto ambiental contra las metas establecidas para el año 2050 y a su término, un análisis para una visión de país de largo plazo. El plan de implementación referido debería aclarar el marco regulatorio, especificar las competencias de los GORES y orientar la elaboración de políticas públicas regionales en materia de cambio climático.
- **La SUBDERE podría elaborar, en conjunto con los GORES, una metodología que permita construir el ARI con base en criterios de selección uniforme y de pleno conocimiento por todos los involucrados, incluyendo la comunidad.** Se debería tener en cuenta los avances que la SUBDERE tenga del trabajo que en este sentido adelanta con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para fortalecer la conformación del ARI y del PROPIR. La metodología debería establecer lo necesario para que la información que se produzca pueda ser revisada, contrastada, validada y controlada por todos los involucrados.
- **Los plazos de revisión de la SUBDERE y de los GORES sobre los proyectos municipales, deberían normarse y asimilarse a los que emplea el MDSF.** Estos

plazos de revisión deberían ser de público conocimiento, a manera de evitar demoras arbitrarias en la tramitación de los proyectos.

MEDIANO PLAZO:

- **Avanzar en la elaboración de una normativa para ampliar y fortalecer el SNI en el nivel subnacional, a partir de la regulación vigente con la que el sistema se ha implementado.** Esta propuesta de normativa puede ser presentada por el MDSF con apoyo de la SUBDERE a los demás Ministerios y lograr consolidar un borrador para estudio del legislativo, previo aval de la Presidencia. En dicha propuesta se ha de incluir aspectos aclaratorios sobre la institucionalidad y la cobertura del SNI, la cual deberá abarcar todo tipo de IDI, independiente de la fuente de financiación, y para los tres niveles de gobierno. Esto sin ir en contra de la autonomía dictada por la Constitución para los gobiernos subnacionales y de manera contraria, buscando los instrumentos y mecanismos que fortalezcan el SNI a nivel subnacional. Todas las entidades públicas deberían conocer y aplicar los instrumentos metodológicos e informáticos bajo los mismos conceptos.²⁹ Las exigencias de formulación y evaluación podrán ser diferenciales y contener toda la información de inversión pública en un único sistema. En lo que decidan invertir los GORES y los Municipios con sus recursos propios, será parte de su autonomía. Igualmente, en dicha normativa se deberían estipular acciones para fortalecer el seguimiento de proyectos (establecer responsabilidades, metodologías, modulo en el BIP, capacitaciones y demás aspectos requeridos).
- **Se sugiere un trabajo conjunto de SUBDERE con los GORES para fortalecer el Programa de Acciones Concurrentes.** El objetivo de este trabajo sería coordinar los recursos y los mecanismos de este programa (personal, financiamiento, etc.) dentro de programas de capacitación y fortalecimiento establecidos desde las Divisiones de Planificación y Desarrollo Regional de los GORES hacia los municipios y a sus propios funcionarios. Igualmente, sería necesario fortalecer el control del desarrollo de funciones de dichos consultores del programa, de manera que solo adelanten las acciones para las cuales fueron contratados.
- De manera complementaria, se recomienda potenciar lo anterior, aprovechando la reciente norma presupuestaria (Glosa 02, numeral 4.3) que autoriza a los Gobiernos Regionales a formular Programas de Inversión, a ser evaluados en el marco del SNI, destinados a financiar Asistencia Técnica a los municipios.
- **Establecer directrices para que los sectores involucren a los GORES y a los municipios en el seguimiento a los proyectos que se ejecutan en sus**

²⁹ Como ejemplo de ello, las IDI involucran actividades menores de inversión como Mejoras, Ampliaciones o Remodelaciones Menores (que no aumentan la vida útil de los bienes a intervenir), que no constituyen proyectos como tal.

jurisdicciones, más allá de que los GORES y municipios puedan acceder a la información del PROPIR. Se hace referencia a una participación presencial y activa mediante encuentros de las partes donde puedan intercambiar expectativas y necesidades, involucrar información de funcionarios municipales en los proyectos que formulen los sectores, informar sobre las visitas de seguimiento de los sectores para que funcionarios municipales participen, entre otros mecanismos. Esto generará apropiación de los beneficiarios directos, más información para el proyecto, y aportará a la sostenibilidad.

- **Realizar por parte de la SUBDERE y Chile Compras una guía metodológica para orientar los procesos licitatorios públicos de los proyectos de los municipios.** Se pretende con esta guía evitar errores comunes que se observan en estos procesos, con el objeto de orientar a los usuarios a un mejor cumplimiento de dichos procesos y de los pliegos licitatorios. Una buena práctica en este sentido lo constituye la “*Public Procurement - Guidance for Practitioners (2018)*” de la Unión Europea.
- **Los sectores deberían apropiarse de buenas prácticas de ministerios como el MOP³⁰ y trabajar en conjunto entre los tres niveles de gobierno para conformar planificaciones a cuatro años y a largo plazo.** Como parte de este ejercicio, el MOP trabaja con las regiones en la elaboración de un anteproyecto de ARI de manera preliminar, para luego ir definiendo la cartera de proyectos que finalmente se incluyen en el ARI anual. Esta recomendación se dirige a que los gobiernos locales sean partícipes del ciclo completo de las inversiones públicas que se ejecuten con recursos del nivel nacional.
- **Con base en la experiencia del Plan Impulso Araucanía, se recomienda fortalecer la relación de trabajo DIPRES, MDSF y SUBDERE para este tipo de ejercicios de planificación.** Así, todos los planes y regiones podrán asegurar los recursos a mediano y largo plazo para los proyectos que se financien con recursos del nivel nacional y se contará con un efectivo seguimiento del gasto público. Estas planificaciones deberían contar con indicadores, metas, productos y demás elementos que permitan verificar en el seguimiento, su cumplimiento.
- **Avanzar en un programa de certificación de capacitación de formulación de proyectos en conjunto con universidades.** De esta manera, quienes se capaciten recibirían un diploma que los acredite según el tipo de curso recibido (número de horas y nivel de profundidad) y al pasar las pruebas exigidas. Para la contratación de personal que formula y evalúa proyectos, se podría exigir que se cuente con dicha certificación.

³⁰ El MOP adelanta una planificación que converge con las necesidades (brechas) de las regiones y los municipios.

- **Diseñar y capacitar en metodologías de seguimiento cualitativo y cuantitativo, de manera que se implemente un módulo en el BIP para tal fin.** Igualmente, elaborar informes analíticos de seguimiento que se publiquen (con avances de metas, productos y resultados), de manera que se logre definir acciones de mejora o lecciones aprendidas.
- **Fortalecer el empleo de las conclusiones de las evaluaciones ex post.** Se sugiere publicar resúmenes ejecutivos, reseñas con proyectos exitosos que sean un estímulo para los ejecutores de dichos proyectos, desarrollar seminarios con los ejecutores y evaluadores a manera de retroalimentación y enseñanzas para futuros proyectos, implementar en el BIP un campo para que los formuladores y evaluadores incluyan información base de evaluaciones ex post de las cuales hayan logrado información para los proyectos, entre otras medidas similares.
- **Fortalecer el programa de capacitación en el esquema de cascada, de manera que los GORES puedan implementar programas permanentes de capacitación en sus respectivas unidades, recibiendo capacitaciones y asistencia del MDSF y otros ministerios según temas específicos.** Lo ideal sería conformar un equipo que pueda asumir el rol de capacitadores (o al menos de asesores técnicos) ante los municipios.
- **Fortalecer el SIGFE con una mirada por procesos de la gestión financiera pública, con clasificadores y catálogos basados en estándares internacionales como el MEFP 2014 y en armonización con las NICSP, incluyendo la inversión pública, las adquisiciones, el sistema de recursos humanos y las estadísticas fiscales y financieras.** De este modo las inversiones de los tres niveles de gobierno podrían ser consolidadas y analizadas bajo conceptos armonizados, y contar con estadísticas que den pleno conocimiento del total de las inversiones del país. Para esto se propone una revisión del estado de la aplicación de los estándares y de las armonizaciones entre sistemas, establecer un modelo conceptual del SIGFE en el marco de lo mencionado, y desarrollar lo debido en el campo informático en vínculo con los sistemas del nivel subnacional, para luego capacitar y poner en marcha el SIGFE mejorado.
- **Elaborar y aprobar los instrumentos normativos y tecnológicos que permitan el uso de la firma electrónica en los documentos públicos.** Esto brindaría mayor agilidad y seguridad en los procesos de documentación, lo cual tendría un impacto positivo en materia de eficiencia en la gestión de las inversiones públicas.
- **El SNI se podría fortalecer con el diseño y desarrollo de iniciativas como Banco de Costos Unitarios o Banco de Indicadores con sus hojas metodológicas respectivas.** Adicionalmente, se podrían elaborar con algunos sectores “proyectos tipo” para su publicación, adelantar análisis integrales a partir

de evaluaciones ex post, entre otras iniciativas, de manera que se facilite y fortalezca la formulación y evaluación de proyectos del nivel subnacional, así como el seguimiento y la retroalimentación de las evaluaciones ex post.

- **Con base en las entrevistas a la DIPRES, se encuentra pertinente que, en conjunto con el MDSF, se audite anualmente una muestra de evaluaciones de los GORES respecto a los proyectos de la Circular 33.** El propósito de estas auditorías sería corroborar si se siguen los lineamientos de la Circular 33 y las metodologías del SNI, además de verificar la aplicación de los mismos criterios entre las distintas regiones.

LARGO PLAZO:

- **Contar con un SNI en el cual se pueda conocer la totalidad de las inversiones públicas, según el tipo de IDI, entidades, vigencia, regiones, municipios, montos y demás, en una plataforma de acceso público, que además cuente con georreferenciación.** De esta manera el nivel subnacional sería parte, con transparencia y armonización de conceptos, en el presupuesto nacional de inversiones. Así, se podría analizar la planeación, presupuestación, ejecución y retroalimentación de las inversiones regionales y municipales por cada organismo o de manera agregada.
- **Contar con una masa crítica de formuladores y evaluadores que cumplan con el requisito de estar certificados para ser contratados.** Así se debería mejorar la calidad y cantidad de proyectos formulados. Dicho programa de certificación de competencias debería estar a cargo del MDSF, que es el organismo que por ley tiene asignada la función de capacitar a los formuladores de proyectos de inversión pública, en lo que debiera ser una evolución natural desde la implementación de cursos y programas de capacitación, hacia uno complementario, de certificación de competencias en formulación y evaluación de proyectos.
- **Contar con un módulo de seguimiento en el BIP.** Este módulo debería estar disponible para todos los proyectos del nivel subnacional.
- **Contar con la verificación del vínculo planeación-inversión pública.** Esto se realizaría a través de indicadores y mediciones de los aportes a los resultados e impactos esperados al cabo de la vida útil de los proyectos del nivel subnacional, o al momento en el que brinden los beneficios para los que fueron planeados y ejecutados.
- **Contar con una retroalimentación verificable del aporte de previas evaluaciones ex post.** Esto aplicaría para proyectos del nivel subnacional que se encuentren en formulación.

- **Lograr cifras y análisis consolidados de la gestión financiera pública de los tres niveles de gobierno.** Esto sería posible a través del SIGFE mejorado (ver recomendación de mediano plazo relacionada con el fortalecimiento del SIGFE).

Nivel Regional

CORTO PLAZO:

- **La SUBDERE podría impulsar encuentros con los Ministerios, con las SEREMI y los GORES, de manera que se puedan conocer entre las partes las expectativas y necesidades a tener en cuenta en la formulación de proyectos para el año en curso.** En estos encuentros se podrían establecer comités u otras figuras (aprovechando la existencia de la CORGAPU) donde sectores, GORES y localidades participen en visitas de seguimiento de los proyectos, así como para planificar el siguiente año (en lo que resta del año se podrían planear reuniones para desarrollarlas desde inicios del año siguiente).
- **Formular proyectos en las metodologías del SNI.** Esto se recomienda en tanto los GORES estudiados no se encuentran formulando proyectos, aunque cuentan con la facultad para ello. Los proyectos que formulen las nuevas divisiones del GORE deben ingresar al SNI y por lo tanto deben ser formulados con sus metodologías. Respecto de las capacitaciones, se debe establecer un plan de acción en conjunto con el MDSF y la SUBDERE para los profesionales de estas divisiones.
- **Fortalecer el acompañamiento técnico a los municipios de parte de los GORES.** Si bien los proyectos municipales pasan por un proceso de preadmisibilidad en los GORES para acceder a financiamiento, se sugiere fortalecer el acompañamiento técnico a los municipios en aquellos aspectos más deficitarios identificados en la formulación de proyectos, o bien en proyectos en específico como la identificación de problemas, valoración y cuantificación de beneficios, diseño de indicadores, entre otros.
- **Revisar las funciones de las divisiones de los GORES respecto a la gestión de las inversiones públicas y el apoyo técnico en formulación de proyectos.** En la estructura de los GORES se encuentran dependencias que, con sus funciones, apoyan la gestión de las inversiones públicas en los GORES y los municipios, por lo que se recomienda, por ejemplo, que las Divisiones de Planificación puedan asumir funciones del proceso de admisibilidad y en las divisiones de infraestructura y transporte, se asuma el apoyo técnico en formulación de proyectos.

- **Se recomienda revisar los procesos y mecanismos involucrados en las modificaciones presupuestarias presentadas por los gobiernos del nivel subnacional.** Estos procesos incluyen la participación de varios servicios públicos y se debería promover una mayor eficiencia en la tramitación de estos procesos.
- **Promover el uso de los Convenios de Programación.** Con el fin de dar un impulso al uso de los Convenios de Programación (entre región y municipios, y región y nivel nacional) estipulados en la Ley N.º 21.074, se recomienda preparar proyecciones de presupuesto multianuales con base en la información que brinden las fuentes de financiación, la propia gestión que se propongan realizar a través de proyectos, estadísticas históricas, entre otras técnicas, propuesta que será desarrollada en detalle en la estrategia.
- **Aumentar el involucramiento técnico de los GORES en las evaluaciones ex post que realiza el MDSF en conjunto con los municipios, más allá de su rol de fuente financiadora, para lograr conclusiones y lecciones aprendidas para futuros proyectos y mejorar la visión regional sobre la inversión en su territorio.** El actual involucramiento de los GORES en dichas evaluaciones solo alcanza a profesionales de las unidades presupuestarias, y debe propenderse a que se involucren además profesionales de las áreas de planificación y de las unidades técnicas de formulación de proyectos. En el corto plazo, mientras las Unidades Técnicas del GORE se consolidan, este involucramiento técnico puede ser enfocado solo a un acompañamiento a una selección de proyectos de municipios según monto de presupuesto y/u otros criterios técnicos acordados previamente con el MDSF.
- **Realizar estudios en cada región para identificar brechas de capacidades en formulación y gestión de proyectos.** Partiendo de un diagnóstico de insuficiencia en las capacidades municipales para la formulación y gestión de proyectos, lo que se evidencia en personal insuficiente y sin los conocimientos técnicos que se requieren para trabajar de manera eficiente y efectiva, y con instrumentos apropiados (información, infraestructura, equipos informáticos, mobiliario, etc.), se recomienda adelantar estudios a nivel de cada región que identifiquen dichas brechas de capacidades en comparación con las funciones que deben desarrollar, las cuales además deberían estandarizarse.

MEDIANO PLAZO:

- **Fortalecer el vínculo GORES-SUBDERE-MINISTERIOS-DIPRES, de manera que la planificación de las inversiones atienda brechas o necesidades versus propuestas sectoriales-transectoriales-regionales, incluyendo indicadores, productos, metas, etc.** A la par, las regiones podrían entablar conversaciones región-municipio, que nutran la mirada hacia el desarrollo de la región. Esta integración institucional y temática debería ser multianual,

permitiendo así concretar de mejor manera las IDI que en adelante se formulen en el marco del SNI y demás fuentes a las que puedan acceder. Esto podrá llevarse a cabo en un ejercicio piloto donde los planes de desarrollo incluyan programas con metas e indicadores que a su vez pueden implementarse en los PLADECO y las planificaciones sectoriales para dicha región piloto. De esta manera, la planificación podrá ser verificable cuando se construya el ARI anual, y cuando los proyectos se encuentren en la ejecución y en la evaluación ex post.

- **Establecer criterios ponderados de priorización para la selección de proyectos.** Estos criterios podrían considerar un valor para la variable “política” vinculada al Intendente y futuro Gobernador y a los Consejeros Regionales, de manera balanceada con los criterios técnicos a los que deben responder los proyectos. Estos deberían ser publicados y aplicados a los proyectos que formulen y en la selección de aquellos proyectos municipales que han de presentarse a los CORES de parte del Intendente (y a futuro el Gobernador) cuando se presenten al FNDR u otra fuente del nivel nacional.
- **Designar un grupo de funcionarios en los GORES para ser capacitadores en el ciclo de proyectos a municipios, con el apoyo del MDSF.** Con esto se buscaría aumentar la cobertura de la capacitación a los municipios que solo esporádicamente tienen acceso a los cursos regulares de este Ministerio, en lo sería una labor complementaria a la de asistencia técnica que deben realizar los GORES de acuerdo a la Ley N.º 21.074.
- **Realizar informes analíticos con base en los reportes de seguimiento a proyectos que se realicen en la región por parte de los ejecutores, sean éstos de la misma región, servicios o municipios.** Los informes analíticos de seguimiento se deben adelantar por parte de alguna dependencia dentro de los GORES. Para tal fin, se deberá analizar en conjunto con la SUBDERE cómo cumplir con dichas funciones de manera eficiente dentro de la estructura actual. Los análisis, además de lo financiero, deben centrarse en el seguimiento de avance de metas de productos, resultados e impactos de proyectos. Estos informes deben culminar con recomendaciones, planes de acción con responsables y una mirada a la contribución al desarrollo (disminución de pobreza, aumento de empleo formal, acceso a servicios básicos, de educación y salud, impactos ambientales, entre otros temas de importancia). Esto debe verse como evaluaciones de mediano plazo y adelantarse en conjunto con el MDSF, sobre una muestra de proyectos.
- **Implementar la firma electrónica y avanzar en la conformación de un sistema integrado de información financiera regional.** La implementación de la firma electrónica serviría para agilizar los trámites que la requieran. En cuanto al sistema integrado de información financiera regional, este debería incluir componentes para planificación, presupuesto y contabilidad, entre otros, bajo los estándares y orientaciones que en este sentido emita la DIPRES.

- **Fortalecer las capacidades de los responsables de los proyectos en los GORES.** Para disminuir retrasos y dificultades en la implementación de los proyectos, se recomienda generar o fortalecer las capacidades de los responsables de proyectos de tal forma que estos puedan encaminar oportunamente acciones frente a otras instituciones que permitan solventar lo que se encuentre retrasado o no se haya adelantado. Además, se espera que los GORES puedan apoyar a los municipios en la formulación de proyectos y a gestionar recursos.

LARGO PLAZO:

- **Fortalecer el vínculo Región-Municipio frente a las necesidades y expectativas de desarrollo.** Se debería buscar que las estrategias de planificación y las inversiones se dirijan a intereses comunes y de ser posible, se sumen las metas, productos y financiaciones, generando mayor impacto a nivel global. Cómo mejorar dicho vínculo para fortalecer las inversiones es un tema a tratar en la estrategia.

Nivel Municipal

CORTO PLAZO:

- **Fortalecer la formulación de proyectos con el establecimiento de indicadores y línea base.** Adicionalmente, se sugiere que se indiquen las metas en los cronogramas correspondientes.
- **Revisar las evaluaciones ex post realizadas con el MDSF durante la etapa de formulación.** Con ello se buscaría aprovechar las lecciones aprendidas de proyectos anteriores en futuros proyectos.
- **Fortalecer la transparencia activa.** Esto es, publicar información que está siendo solicitada, antes de que llegue la solicitud de información, además de la que el municipio considere le sea útil a la ciudadanía.
- **Estimular el uso de asociaciones municipales³¹ con personería jurídica.** Se sugiere considerar el uso de incentivos dentro de las fuentes de financiación para la inversión municipal, destinar recursos específicamente para promover proyectos conjuntos con impacto supramunicipal. De igual manera, se sugiere levantar este tema dentro de la elaboración de la estrategia.

MEDIANO PLAZO:

³¹ El GORE de Ñuble ha contado con experiencia en la asociatividad de municipios y aduce haber mejorado la formulación de proyectos por este hecho.

- **Fortalecer la vinculación municipal con los GORES, de manera que las estrategias de planeación y las inversiones puedan conllevar a una visión integrada de desarrollo.** Igual se requiere fortalecer la vinculación de los municipios aledaños, en búsqueda de sinergias que sumen metas, productos y recursos, con una visión global, ampliando el beneficio de la zona. Estos análisis podrán ser llevados a mesas de trabajo con la SUBDERE y con su intermediación, a los demás Ministerios, buscando la orientación de los recursos soportada en las justificaciones que brinden los municipios y el GORE.
- **Fomentar la asociación con la academia.** Para aumentar las capacidades municipales respecto al fortalecimiento de la planificación y la formulación y evaluación de proyectos, se sugiere fomentar la asociación con la academia para proyectos específicos. Esta figura se puede dar en el marco del artículo 81 Bis de la Ley N.º 19.175, modificado por la Ley N.º 21.074, sobre Convenios de Programación territorial para la ejecución de iniciativas de impacto comunal o intercomunal.
- **Fortalecer el seguimiento a proyectos con indicadores establecidos desde la formulación de proyectos, al igual que con encuestas y/o entrevistas a beneficiarios y afectados.** Esta información deberá sistematizarse, y servirá para realizar el análisis de las intervenciones, encauzar acciones de ser necesario y lograr lecciones aprendidas para futuros proyectos.
- **Establecer criterios ponderados para la selección de proyectos.** En los mismos se sugiere que la inter-municipalidad y/o intersectorialidad sean de alta calificación, al igual que la mitigación de impacto ambiental. Adicionalmente se podrían considerar otras variables, incluyendo la variable política. Estos criterios deben ser calificables. Así podrán listar proyectos ya formulados u orientar esfuerzos a la formulación de aquellos que cumplan esos requisitos.
- **Replicar la experiencia de Temuco con el desarrollo de un sistema estadístico en el que se registra el número de beneficiarios en proyectos que se encuentran en etapa de operación.** Con ello se contaría con insumos para futuros proyectos similares.
- **Gestionar la normativa para que la firma digital pueda ser considerada como válida.** De esta manera se avanzaría hacia la eliminación del papel y se evitarían desplazamientos innecesarios y en ocasiones, costosos.

LARGO PLAZO:

- **Contar con sistemas integrados de gestión financiera, con los catálogos y clasificadores indicados por el SIGFE de la DIPRES.** Estos sistemas anulan el uso de papel, con un solo registro se complementan reportes de contabilidad, tesorería, estadísticas, etc., eliminando diversos resultados en los componentes de la gestión del recurso público, y fortalecen la transparencia, entre otros beneficios. Este sistema debería apoyarse en la firma digital.

Como conclusión general, es posible identificar la necesidad de fortalecer el nivel nacional, especialmente en los vínculos entre entidades del mismo nivel y por supuesto, con los GORES y municipios, así como mejorar el SNI en algunos aspectos clave de las metodologías del ciclo de proyectos, fortalecer el seguimiento y la retroalimentación de las evaluaciones ex post, contar con un sistema totalmente integrado de gestión financiera pública, capacitar en esquema de cascada fortaleciendo la capacidades institucionales de los GORES, entre otros aspectos. Esto es necesario ya que varias de las recomendaciones para los GORES y los municipios, provendrán o serán un devenir de las mejoras del nivel nacional. Esto en la medida que aún en Chile se vislumbra un esquema centralista de trabajo y fortalecer las regiones y las municipalidades en su autonomía, conllevará varios años por venir.

VII. Referencias

Banco Mundial (2013). Módulo de inversión pública de MiGestion.org (en inglés). Washington, DC: Banco Mundial.

Fondo Monetario Internacional (2018). Evaluación de la Gestión de la Inversión Pública – Revisión y Actualización (en inglés). Washington, DC: Fondo Monetario Internacional. Disponible en <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2018/05/10/pp042518public-investment-management-assessment-review-and-update>.

Frank, Jonas Manuel; Kaiser, Kai-Alexander; Kim, Jay-Hyung; Le, Tuan Minh; Rajaram, Anand. (2014). El poder de la gestión de la inversión pública: Transformando recursos en activos para el crecimiento (en inglés). Washington, DC: Banco Mundial. Disponible en <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/461121468164052711/the-power-of-public-investment-management-transforming-resources-into-assets-for-growth>.

Gobierno de Chile (2019). Plan Impulso Araucanía. Aportando al reencuentro y al desarrollo de oportunidades. Santiago de Chile: Gobierno de Chile. Disponible en: https://planimpulso.cl/wp-content/uploads/2019/12/Plan_impulso_araucaania.pdf.

Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (2020). BIP Consulta. Santiago de Chile: Ministerio de Desarrollo Social y Familia. Disponible en: <https://bip.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/bip2-consulta>.

Seiderer, Fabian; Arizti, Pedro; Leow, Weijen; Le, Tuan Minh; Granguillhome Ochoa, Rogelio. (2020). Marco de diagnóstico de gestión de la inversión pública subnacional informado sobre el cambio climático (en inglés). Washington, DC: Banco Mundial.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2020). ChileIndica. Santiago de Chile: Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. Disponible en <http://www.chileindica.cl/>.

VIII. Anexos

1. Lista de contrapartes entrevistadas

ENTIDAD	PERSONA ENTREVISTADA	CARGO
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo	Juan Miranda	Jefe Departamento Gestión de Inversiones Regionales
	Rodrigo Candia	Jefe Unidad de Fortalecimiento para la Descentralización
	Geraldine Espinoza	Profesional Unidad de Fortalecimiento para la Descentralización
Gobierno Regional de Ñuble	Elías Jara	Asesor Dirección de Planificación y Desarrollo Regional
	Carlos Zúñiga	Jefe División de Planificación y Desarrollo Regional
	Carlos Chandia	Jefe División de Presupuesto e Inversión Regional
	Claudia Rigall	Jefa División de Infraestructura y Transportes
Consejo Regional de Ñuble	Jorge Ruíz	Secretario ejecutivo
Gobierno Regional de La Araucanía	Sergio Núñez	Administrador Regional
	Mario Fuentes	Jefe de Planificación
	Carlos Fuentes	Jefe de Presupuesto e Inversión Regional
	Iván Soriano	Jefe de Administración y Finanzas
	Luis Loyola	Jefe División de Infraestructura y Transporte
Contraloría General de la República	Jorge Bermúdez	Contralor General
Ministerio de Desarrollo Social y Familia	Ivonne Fuentes	Profesional División de Evaluación Social de Inversiones
	Carlos Cereceda	Jefe División Evaluación Social de Inversiones (S)
	Alejandro Lefort	Profesional Departamento de Inversiones
	Silvia Salvo	Administradora Nacional, Banco Integrado de Proyectos (BIP)
	Doris Osses	SEREMI Ñuble
	Claudia Rivera	Jefa de Inversiones SEREMI Ñuble
Dirección de Presupuestos	Pilar Contreras	Jefa Unidad de Inversiones
	José Pisero	Jefe sector Infraestructura
	Eduardo Román	Jefe sector Vivienda
	Tania Morales	Jefa Sector Salud
	Gabriel Villarroel	Jefe sector Educación
Ministerio de Obras Públicas	María Pia Rossetti	Jefa División de Planificación y Presupuesto

Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones	Roberto Villalobos	Jefe Desarrollo. División de Transporte Público Regional
Ministerio de Educación	Jadille Baza	Jefa Departamento de Infraestructura y Equipamiento Educacional
Ministerio de Salud	Waldo Iturriaga	Departamento de Proyectos de Atención Primaria
Ministerio de Medio Ambiente	Carolina Urmeneta	Jefa de Cambio Climático
Municipio de Portezuelo	René Schuffeneger	Alcalde
	Rubén Figueroa	Director Secretaría Comunal de Planificación
Municipio de San Carlos	Moraima Iturra	Secretaría Comunal de Planificación
Municipio de Chillán	Débora Farías	Directora Secretaría Comunal de Planificación
Municipio de Temuco	Carlos Millar Etori	Jefe de Presupuestos
	Rolando Saavedra Rebolledo	Director de Administración y Finanzas
	Osvaldo Jara	Jefe de Departamento de Contabilidad
	Mauricio Reyes	Director de Planificación
Municipio de Saavedra	Hernán Lefio	Administrador Municipal
	Claudia Etchepare	Jefa Secretaría General de Planificación Comunal
	Alejandra Bustamante	Profesional de Proyectos
	Jonathan Peña	Profesional de Proyectos

2. Cuestionario y Pautas de Entrevistas

Cuestionario Preguntas Nivel Nacional

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
Planificación, formulación y evaluación ex ante	Regla fiscal	1. ¿La política fiscal está guiada por uno o más principios o reglas fiscales permanentes? ¿Estas reglas o principios protegen el gasto de inversión a corto o mediano plazo?	Las reglas fiscales existen con su marco legal, regulatorio o institucional y hay evidencia razonable de cumplimiento.	Hay poca evidencia de cumplimiento de las reglas fiscales, pero si figuran en el marco institucional legal y regulatorio.	Hay poca evidencia de cumplimiento de las reglas fiscales, y no figuran en el marco institucional legal y regulatorio, pero actualmente se están aplicando.	Las reglas fiscales no existen ni se practican.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sin cumplimiento ni evidencia 2. Cumplimiento limitado (más de la mitad de los objetivos se violan, la mayoría de los años) 3. Cumplimiento razonable (menos de la mitad de los objetivos incumplidos en 3 años - el capital está protegido) 4. Fuerte cumplimiento (cumplimiento por parte del centro)
		2. ¿Existe un marco de gasto a mediano plazo (MGMP) que asegure o blinde el gasto de inversión?	Existe un MGMP aprobado, que incluye asignaciones de inversión sectoriales y a nivel de las regiones, y es coherente con el presupuesto del año 1.	Existe un MGMP, con asignaciones de inversión para los siguientes años, pero es demasiado agregado, aunque si es consistente con el presupuesto del año 1.	Existe un MGMP, con asignaciones de inversión para los siguientes años, pero es demasiado agregado, y no es consistente con el presupuesto del año 1.	No hay MGMP o no está actualizado ni implementado, o es inconsistente con el presupuesto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sin MGMP o sin evidencia de cumplimiento. 2. Débil, desviación superior al 15% 3. Desviación media, agregada de menos del 10% 4. Fuerte, MGMP está aprobado con una desviación agregada de menos del 5%

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
		3. ¿El Sistema Integrado de Gestión Financiera pública adopta los mismos catálogos y clasificadores en los tres niveles de gobierno y para todos los componentes del Sistema (planificación, presupuesto, inversiones, contabilidad, gestión de activos, gestión de recursos humanos, abastecimiento/contrataciones, tesoro)?	En el Sistema para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE) se adoptan los mismos catálogos y clasificadores en los tres niveles de gobierno y para todos los componentes del Sistema	El SIGFE incorpora clasificadores y catálogos, pero son diferentes en cada nivel de gobierno y/o se cuenta con catálogos y clasificadores, pero solo en algunos de los componentes del SIGFE. ¿Si son diferentes, porque se da esta situación? ¿En cuales componentes no se cuenta con catálogos y clasificadores?	El SIGFE no adopta los mismos catálogos y clasificadores en los tres niveles de gobierno y/o no hay catálogos y clasificadores en todos los componentes del Sistema	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	1. Sin cumplimiento ni evidencia 2. Cumplimiento limitado (más de la mitad de los clasificadores y catálogos y para los componentes: presupuesto y contabilidad) 3. Cumplimiento razonable (más de la mitad de los clasificadores y catálogos y para los componentes: presupuesto, contabilidad y tesorería) 4. Sistema en fuerte cumplimiento con todos los clasificadores y catálogos y todos los componentes
		4. ¿El Plan de Cuentas Presupuestal (incluido inversiones) se conforma según el Manual de Estadísticas de Finanzas Pública (MEFP) del Fondo Monetario Internacional (FMI) del 2014, incluyendo el Objeto de Gasto, en los tres niveles de gobierno?	El Plan de Cuentas Presupuestal se conforma según el MEFP del FMI del 2014 en los tres niveles de gobierno.	El Plan de Cuentas (incluido inversiones) se conforma en parte según el MEFP del FMI del 2014 pero el objeto del gasto es igual entre Inversión y Gastos de Funcionamiento.	El Plan de Cuentas (incluido inversiones) se conforma en parte según el MEFP del FMI del 2014 y el objeto del gasto diferente entre Inversión y Gastos de Funcionamiento.	El Plan de Cuentas Presupuestal no se conforma según el MEFP del FMI del 2014 en los tres niveles de gobierno	1. Sin cumplimiento ni evidencia 2. Cumplimiento limitado (menos de la mitad de los catálogos del plan de cuentas según el MEFP 2014) 3. Cumplimiento razonable (más de la mitad de los catálogos del plan de cuentas según el MEFP 2014) 4. Pleno cumplimiento con todos los clasificadores del plan de cuentas según el MEFP 2014

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
		5. ¿El Marco Normativo del Sistema Nacional de Inversiones (SNI) es armónico e integrado desde el nivel nacional, con el nivel regional y municipal? (por ejemplo, así no se cuente con una Ley que indique que en el País hay un SNI, las normas vigentes indican quien es el rector o rectores y estos orientan y da los elementos (metodológicos, informáticos, etc.) para que a nivel regional y municipal se adopten los mismos estándares y se apliquen?	El Marco Normativo del SNI es armónico e integrado desde el nivel nacional, con el nivel regional y municipal	El Marco Normativo del SNI es parcialmente armónico e integrado desde el nivel nacional, con el nivel regional y municipal	El Marco Normativo del SNI es parcialmente armónico e integrado entre el nivel nacional, y nivel regional pero no con el nivel municipal	El Marco Normativo del SNI no es armónico ni integrado desde el nivel nacional, con el nivel regional y municipal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sin cumplimiento ni evidencia 2. Marco normativo parcialmente armónico e integrado entre niveles nacional y regional 3. Marco normativo parcialmente armónico e integrado entre niveles los tres niveles de gobierno 4. Marco normativo totalmente armónico e integrado para los tres niveles de gobierno
		6. La solución informática para el Banco Integrado de Proyectos (BIP) es la misma para los tres niveles de gobierno?	La solución informática para el BIP es la misma para los tres niveles de gobierno.	La solución informática para el BIP es la misma para el nivel nacional y regional, pero no para el municipal o viceversa. ¿Porque se da esto y que plan hay para la integración?	La solución informática para el BIP no es la misma para los tres niveles de gobierno.	No existe el BIP	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe BIP 2. Existe BIP, pero no es la misma solución del nacional, regional y municipal 3. Existe BIP, pero es la misma solución solo para nacional y regional y no para nivel municipal (o viceversa) 4. Existe BIP y es la misma solución para los tres niveles de gobierno
		7. El BIP hace parte del Sistema integrado de Gestión Financiera? (¿en la misma plataforma o en conexión directa como Sistema de Gestión?)	El BIP hace parte del Sistema integrado de Gestión Financiera como parte de un sistema de Gestión	El BIP tiene la posibilidad de enviar archivos en línea al Sistema integrado de Gestión Financiera	El BIP tiene la posibilidad de enviar archivos y se cargan de manera manual al Sistema integrado de Gestión Financiera	El BIP no hace parte del Sistema integrado de Gestión Financiera como parte de un sistema de Gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sin cumplimiento ni evidencia 2. El BIP tiene la posibilidad de enviar archivos para carga manual al Sistema integrado de Gestión Financiera 3. El BIP tiene la posibilidad de enviar archivos en línea para carga al Sistema integrado de Gestión Financiera 4. El BIP hace parte del

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
							Sistema integrado de Gestión Financiera
		8. ¿Se cuenta con las capacidades institucionales que el SNI requiere, medida esta capacidad como la relación entre funciones-cargas-perfiles?	Se cuenta con las capacidades institucionales que el SNI requiere	Se cuenta parcialmente con las capacidades institucionales que el SNI requiere.	Se cuenta con funciones y cargas definidas, pero no con los perfiles requeridos	No se han definido funciones ni cargas laborales, por lo que el personal con el que se cuenta no se puede relacionar con las necesidades por atender	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sin funciones y cargas, con lo que no se relacionan las necesidades institucionales con el personal existente 2. Se cuenta con funciones y cargas definidas, pero no con los perfiles requeridos 3. Capacidades institucionales parciales que el SNI requiere (o se cuenta con funciones, o cargas, o perfiles y/o cantidades). 4. Se cuenta con las capacidades institucionales que el SNI requiere
		9. El rector(es) del SNI del nivel nacional provee y enseña sobre las herramientas dispuestas para los sistemas regionales y municipales? (por ejemplo, Metodologías, Solución informática, Manuales de Procedimientos capacitaciones, etc.)	El rector(es) del SNI del nivel nacional provee y enseña sobre las herramientas dispuestas para los sistemas regionales y municipales	El rector(es) del SNI del nivel nacional provee las herramientas para los sistemas regionales y municipales, pero no enseña (o enseña parcialmente) las herramientas que provee.	El rector(es) del SNI del nivel nacional provee parcialmente las herramientas para los sistemas regionales y municipales, pero no enseña (o enseña parcialmente) las herramientas que provee.	El rector(es) del SNI del nivel nacional no provee ni enseña sobre las herramientas dispuestas para los sistemas regionales y municipales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sin cumplimiento ni evidencia 2. Entrega parcial de las herramientas para los sistemas regionales y municipales, pero no enseña (o enseña parcialmente) las herramientas que provee. 3. Entrega parcial de las herramientas para los sistemas regionales y municipales, y si enseña las herramientas que provee. 4. Cumplimiento total con entrega y capacitación

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
	Planificación y orientación de las inversiones	10. ¿Existen planes de inversión a nivel nacional, regional y/o sectorial? ¿El país publica estas estrategias para la inversión pública? ¿Se utilizan estos planes como criterios de selección de la inversión pública a ser financiada?	Los planes son vigentes, se publican y utilizan como criterios de selección para las inversiones públicas.	Se publican y actualizan planes nacionales de inversión pública o estrategias sectoriales que cubren más del 50% del presupuesto de capital.	Se publican y actualizan planes nacionales de inversión pública o estrategias sectoriales que cubren menos del 50% del presupuesto de capital.	No existe ni se publica algún plan de inversión pública nacional o sectorial.	1. No se cuenta con planes de inversión 2. Por encima del 25% 3. Por encima del 50% 4. Por encima del 90%
		11. ¿Los planes y las estrategias <u>sectoriales</u> incluyen costos y objetivos medibles para los productos y resultados de los proyectos?	Existen estrategias nacionales o sectoriales, están totalmente calculadas y alineadas con el MGMP, e incluyen objetivos y resultados medibles para los proyectos.	Existen estrategias nacionales o sectoriales (para más del 50% del presupuesto de capital), que incluyen algunos costos, objetivos y resultados medibles, pero carecen de detalle.	Existen estrategias nacionales o sectoriales (menos del 50% del presupuesto de capital), que incluyen algunos costos, objetivos y resultados medibles, pero carecen de detalle.	No existen estrategias nacionales o sectoriales, o no tienen costos, o no incluyen objetivos medibles para los productos y resultados de los proyectos de inversión.	Los costos y los objetivos medibles cubren: 1. Menos del 25% de proyectos 2. Por encima del 25% de las inversiones. 3. Por encima del 50% 4. Por encima del 90%
		12. ¿Los planes a nivel de las <u>regiones</u> incluyen costos y objetivos medibles para los productos y resultados de los proyectos?	Existen estrategias y planes regionales, están totalmente calculadas y alineadas con el MGMP, e incluyen objetivos y resultados medibles para los proyectos.	Existen estrategias regionales (para más del 50% del presupuesto de capital), que incluyen algunos costos, objetivos y resultados medibles, pero carecen de detalle.	Existen estrategias regionales (menos del 50% del presupuesto de capital), que incluyen algunos costos, objetivos y resultados medibles, pero carecen de detalle.	No existen estrategias regionales, o no tienen costos, o no incluyen objetivos medibles para los productos y resultados de los proyectos de inversión.	Los costos y los objetivos medibles cubren: 1. Menos del 25% de proyectos 2. Por encima del 25% de las inversiones. 3. Por encima del 50% 4. Por encima del 90%
	Formulación y evaluación de proyectos	13. ¿Las propuestas de proyectos están sujetas a una evaluación sistemática del proyecto y se publican? (Por ejemplo, se realizan análisis estandarizados de costo-beneficio y evaluaciones de riesgos)	Se publican las pautas de evaluación. Más del 90% de los proyectos registrados en el Banco de Proyectos (BP) están sujetos a evaluación sistemática y se publican.	Se publican las pautas de evaluación. Más del 50% de los proyectos registrados en el Banco de Proyectos (BP) están sujetos a evaluación sistemática y se publican.	Se publican las pautas de evaluación. Más del 25% de los proyectos registrados en el Banco de Proyectos (BP) están sujetos a evaluación sistemática y se publican.	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	% de proyectos que se evalúan de manera completa: 1. Menos del 25% 2. Por encima del 25% 3. Por encima del 50% 4. Por encima del 90%

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
	Revisión independiente	14. Los proyectos que se financian con las provisiones (transferencias) de Ministerios para los gobiernos subnacionales se envían para revisión y aprobación del Ministerio sectorial o el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDS)?	Los proyectos que se financian con las provisiones (transferencias) de Ministerios se envían para revisión y aprobación del Ministerio sectorial o del MDS	Mas del 50% de los proyectos que se financian con las provisiones (transferencias) de Ministerios se envían para revisión y aprobación del Ministerio sectorial o del MDS	Menos del 50% de los proyectos que se financian con las provisiones (transferencias) de Ministerios se envían para Revisión y aprobación del Ministerio sectorial o del MDS	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	% de proyectos que se evalúan en el Ministerio sectorial o del MDS: 1. Ningún proyecto se evalúa de manera independiente en el SNI 2. Menos del 50% de los proyectos de transferencias se evalúa de manera independiente en el SNI 3. Más del 50% de los proyectos de transferencias se evalúa de manera independiente en el SNI 4. El 100% de los proyectos de transferencias se evalúa de manera independiente en el SNI
		15. ¿Existe una revisión central, independiente de la entidad que presenta las evaluaciones de los proyectos antes de su aprobación e inclusión en el presupuesto? ¿Siguen estos criterios de evaluación estándar? ¿Son públicas las reseñas de estas evaluaciones?	Existe un proceso publicado y criterios para la revisión central independiente de evaluación de grandes proyectos. Se aplica sistemáticamente a al menos el 90% de los proyectos y puede conducir a rechazos. Los resultados son publicados.	Se realizan revisiones centrales de las evaluaciones de proyectos para más del 50% proyectos. No son sistemáticas, no se basa en criterios estándar, ni son publicados.	Se realizan revisiones centrales de las evaluaciones de proyectos para más del 25% proyectos. No son sistemáticas, no se basa en criterios estándar, ni son publicados.	No hay evidencia de una revisión independiente de las evaluaciones de proyectos antes de la selección e inclusión del proyecto en el presupuesto. Además, no hay criterios a seguir.	Porcentaje de evaluaciones de proyectos grandes que se revisan de forma independiente: 1. Menos del 25% 2. Por encima del 25% 3. Por encima del 50% 4. Por encima del 90%
		16. ¿Se realizan auditorías por parte de la Contraloría de la República (o quien haga sus veces) en las etapas de evaluación y selección de proyectos?	Si se realizan a la mayor parte de los proyectos y los resultados son públicos	Se realizan solo a una muestra de proyectos y los resultados son públicos	Se realizan solo a una muestra de proyectos y los resultados no son públicos	No, no se realizan estas auditorías	1. No se realizan auditorías 2. Se realizan auditorías a una muestra de proyectos y no se publican 3. Se realizan auditorías a una muestra de proyectos y se publican 4. Se realizan a más del 90% de los proyectos y se publican

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
Asignación de recursos	Selección de proyectos y presupuesto	17. ¿Existen instituciones y procedimientos establecidos para guiar la selección de proyectos a ser financiados con los recursos públicos?	Tanto las instituciones como los procedimientos existen. Existe un sólido proceso de análisis de antecedentes de más del 90% de los proyectos que sirven de base para el marco de priorización que conduce a una financiación adecuada a través del presupuesto de capital.	Las instituciones existen, la selectividad es superior al 50% de los proyectos, lo que lleva a la alimentación por goteo en el presupuesto, o los procedimientos se implementan ad hoc, sin un marco regulatorio establecido.	Las instituciones existen, pero la selectividad es solo superior al 25%, lo que lleva a la alimentación por goteo en el presupuesto, o los procedimientos se implementan ad hoc, sin un marco regulatorio establecido.	Las instituciones y procedimientos no existen. No existe un proceso de análisis de antecedentes y un marco de priorización sólidos.	% del presupuesto de capital transferido anualmente 1. Por encima del 90% 2. Por encima del 50% 3. Por encima del 25% 4. Menos del 25%
		18. ¿Existe un proceso de presupuesto unificado para inversión y gasto corriente, tanto a nivel nacional como regional y cuanto se presupuesta para la Operación y Mantenimiento (O&M)?	Por ley debe estar unificado, y para O&M se presupuesta por encima del 5%	Por ley debe estar unificado, y para O&M se presupuesta por debajo del 5%	Por ley debe estar unificado, y para O&M se presupuesta por debajo del 3%	No se exige por ley y no se presupuesta el M&O	Promedio anual de relación O&M: 1. No se cuenta con norma y no se presupuesta la O&M 2. Menos del 3% 3. Menos del 5% 4. Por encima del 5%
		19. ¿Existe un mecanismo de coordinación central en la selección de proyectos para la presupuestación de los proyectos de inversión a nivel sectorial (ministerios) y regional?	Existe un mecanismo de coordinación central al momento de elaborar el presupuesto público, el cual está formalmente establecido y se realiza de forma sistemática	Existe un mecanismo de coordinación central al momento de elaborar el presupuesto público, el cual se realiza de forma más o menos sistemática con algunos sectores presupuestarios, pero que no está formalmente establecido	Existe un mecanismo de coordinación central al momento de elaborar el presupuesto público, pero no se realiza en sectores ni regiones	No existe dicho mecanismo de coordinación central de la planificación presupuestaria de la inversión a nivel sectorial y regional	% de aplicación del mecanismo de coordinación: 1. No se cuenta con el mecanismo de coordinación 2. Menos del 50% de los proyectos pasan por el proceso de coordinación 3. Más del 50% de los proyectos pasan por el proceso de coordinación 4. El 100% de los proyectos pasan por el proceso de coordinación
		20. Los Gobiernos Regionales conocen con suficiente tiempo de anticipación los montos y requisitos de las transferencias que van a recibir para financiar proyectos?	Los Gobiernos Regionales conocen con al menos 12 meses de anticipación, los montos y requisitos de las transferencias que van a recibir para financiar proyectos	Los Gobiernos Regionales conocen con al menos 10 meses de anticipación, los montos y requisitos de las transferencias que van a recibir para financiar proyectos	Los Gobiernos Regionales conocen con al menos 6 meses de anticipación, los montos y requisitos de las transferencias que van a recibir para financiar proyectos	Los Gobiernos Regionales no conocen con tiempo de anticipación, los montos y requisitos de las transferencias que van a recibir para financiar proyectos	Conocimiento en los Gobiernos Regional de los recursos con los que financiaran proyectos: 1. No se comunican con tiempo de anticipación o solo con menos de 6 meses de anticipación

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
							2. Los Gobiernos regionales conocen con al menos 6 meses de anticipación 3. Los Gobiernos regionales conocen con al menos 10 meses de anticipación 4. Los Gobiernos regionales conocen con al menos 12 meses de anticipación
Financiamiento de la etapa de operación y mantenimiento		21. ¿Se identifican los costos de mantención de los proyectos y su necesidad de financiamiento en el presupuesto?	Se identifican las necesidades de mantenimiento de la infraestructura y sus costos asociados, los cuales se reflejan cuando se elaboran los presupuestos	Solo se identifican las necesidades de mantenimiento de la infraestructura y los costos asociados de más del 50% de los proyectos	Solo se identifican las necesidades de mantenimiento de la infraestructura y los costos asociados de menos del 50% de los proyectos	No se identifican adecuadamente las necesidades de una rutina de mantenimiento de la infraestructura y sus costos asociados	1. No se identifican necesidades de mantenimiento de la infraestructura y sus costos 2. Se identifican necesidades de mantenimiento de la infraestructura y sus costos, para más del 50% de los proyectos 3. Se identifican necesidades de mantenimiento de la infraestructura y sus costos, para menos del 50% de los proyectos 4. Se identifican necesidades de mantenimiento de la infraestructura y sus costos, para todos los proyectos
		22. ¿Dentro del presupuesto se pueden identificar sistemáticamente los gastos asociados a las mantenciones corrientes y mayores?	El mantenimiento de rutina y las mejoras importantes se identifican sistemáticamente en el presupuesto y son reportados públicamente.	El mantenimiento de rutina y las mejoras importantes se identifican sistemáticamente en el presupuesto.	El mantenimiento de rutina y las mejoras importantes no se identifican sistemáticamente en el presupuesto.	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	1. No se identifican los gastos asociados a mantenimiento corrientes y mayores 2. Se identifican gastos asociados a mantenimiento corrientes y mayores, para más del 50% de los proyectos 3. Se identifican gastos asociados a mantenimiento corrientes y mayores, para menos del 50% de los proyectos 4. Se identifican gastos asociados a mantenimiento

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
							corrientes y mayores, para todos los proyectos
Implementación	Adquisiciones	23. ¿Existen licitaciones públicas abiertas y transparentes para la mayoría proyectos de inversión?	La mayoría de los proyectos se licitan en un proceso competitivo, y el público tiene acceso a la información de adquisiciones de manera completa, confiable y oportuna	Muchos proyectos importantes se licitan en un proceso competitivo, pero el público tiene acceso limitado a la información de adquisiciones.	Pocos proyectos importantes se licitan en un proceso competitivo, y el público tiene acceso limitado a la información de adquisiciones.	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	% de proyectos sujetos a licitación competitiva: 1. Por debajo del 50% 2. Por encima del 50% 3. Por encima del 75% 4. Por encima del 90%
		24. ¿Existe algún sistema que asegure que los procesos licitatorios y de adjudicación de los proyectos sea monitoreado adecuadamente?	Existe una base de datos de adquisiciones con información razonablemente completa, y se producen informes analíticos estandarizados para respaldar un sistema de monitoreo formal.	Existe una base de datos de adquisiciones con información razonablemente completa, pero no existen informes analíticos estandarizados que se produzcan a partir de la base de datos.	Existe una base de datos de adquisiciones con información incompleta, y no existen informes analíticos estandarizados que se produzcan a partir de la base de datos.	No hay una base de datos de adquisiciones, o la información está incompleta o no es oportuna para la mayoría fases del proceso de adquisición.	El sistema de los procesos licitatorios y de adjudicación de los proyectos: 1. No existe sistema 2. La base de información es incompleta 3. La base de información es razonablemente completa 4. La base de información es incompleta
	Gestión de la cartera de proyectos	25. ¿Con que criterios (formales, establecidos) se realizan la reasignación de recursos entre distintos proyectos durante la etapa de ejecución? ¿Son estos criterios formales y establecidos?	Los fondos se pueden reasignar entre proyectos durante la implementación, y para ello se usa un monitoreo sistemático y procedimientos transparentes y establecidos.	Los fondos se pueden reasignar entre proyectos durante la implementación, pero el monitoreo es parcial, no sistemático. Los procedimientos no son públicos.	Los fondos se pueden reasignar entre proyectos durante la implementación, pero no se monitorean y los procedimientos no son transparentes.	Los fondos no pueden ser reasignados entre proyectos durante su ejecución	1. Los fondos se pueden reasignar entre proyectos durante la implementación, pero el monitoreo es parcial, 2. Los fondos se pueden reasignar entre proyectos durante la implementación, pero no se monitorean 3. Los fondos se pueden reasignar entre proyectos durante la implementación, pero el monitoreo de proyectos es parcial 4. Los fondos se pueden reasignar entre proyectos durante la implementación, y el monitoreo es total

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
	Gestión de la implementación del proyecto	26. ¿Se cuenta con una guía o directriz oficial de criterios para controlar la ejecución de proyectos (por ejemplo, desfases en presupuesto, cronograma, sobrecostos, cambio del equipo técnico sin previa evaluación, menor cobertura y/o calidad a la planeada)?	Existe una guía o directriz formal y estricto de control en la ejecución del proyecto y se implementa para los proyectos. Hay una revisión anual de la cartera para actualizar información o a la reestructuración del proyecto, de ser necesario.	Hay una guía o directriz formal de control de la ejecución del proyecto, pero se implementa parcialmente. Hay una actualización anual de la cartera para la mayoría de los proyectos por parte de los financiadores.	Hay una guía o directriz formal de control de la ejecución del proyecto, pero se implementa parcialmente. No hay una actualización anual de la cartera para la mayoría de los proyectos por parte de los financiadores.	No existe una guía o directriz formal de preparación del proyecto, o no se implementa, lo que resulta en un desgaste de tiempo y costo del programa de inversión pública. No hay evidencia de revisión sistemática y proactiva de la cartera.	Porcentaje de la cartera de proyectos grandes que experimenta retrasos en la implementación / extensión de 1 año o más: 1. Por debajo del 25% 2. Por encima del 25% 3. Por debajo del 50% 4. Por encima del 50%
		27. ¿Los proyectos de inversión están sujetos a un monitoreo central en la etapa de ejecución?	Para la mayoría de los proyectos, los costos anuales del proyecto, así como el avance físico de las obras, son monitoreados de manera centralizada durante la implementación del proyecto, y esto es reportado públicamente de manera periódica	Solo existe un monitoreo central durante la implementación/ejecución del proyecto para la mayoría de los proyectos más relevantes, respecto de los costos anuales del proyecto, y/o el avance físico de las obras. No existe un reporte público al respecto	La mayoría de los proyectos no son monitoreados centralmente durante la implementación/ejecución de estos.	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	Porcentaje de la cartera de proyectos monitoreados: 1. Por debajo del 25% 2. Por encima del 25% 3. Por debajo del 50% 4. Por encima del 50%
		28. ¿Se realizan auditorías por parte de la Contraloría General de la República (CGR) en las etapas de implementación de los proyectos?	Si se realizan a la mayor parte de los proyectos y los resultados son públicos	Se realizan solo a una muestra de proyectos y los resultados son públicos	Se realizan solo a una muestra de proyectos y los resultados no son públicos	No, no se realizan estas auditorías	1. No se realizan auditorías 2. Se realizan auditorías a una muestra de proyectos y no se publican 3. Se realizan auditorías a una muestra de proyectos y se publican 4. Se realizan a más del 90% de los proyectos y se publican
	Gestión de activos	29. ¿Tiene un marco para contabilizar e informar sobre los activos fijos con encuestas periódicas y registros de depreciación?	El marco cuenta e informa sobre los activos utilizando elementos clave.	Algo contiene los elementos clave, pero no se aplican de manera consistente.	Algo contiene los elementos clave, y se aplican parcialmente.	No, carece de estos elementos clave.	Cobertura de la presentación de informes de activos físicos con valor contable: 1. Por debajo del 50% 2. Por encima del 50% 3. Por encima del 75% 4. Por encima del 90%

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
		30. ¿Mantiene el país un registro completo, detallado y actual de sus activos fijos y terrenos? ¿Tiene un marco para contabilizar e informar sobre los activos con encuestas periódicas y registros de depreciación?	Sí, se mantiene un registro de activos fijos y terrenos, que incluye información sobre su valor, uso y antigüedad, que se publica al menos anualmente. El marco cuenta e informa sobre los activos utilizando elementos clave.	Se mantiene un registro de activos fijos que incluye información sobre su uso y antigüedad, pero no es exhaustivo. La tierra está separada o no centralizada. Contiene los elementos clave, y se aplican completamente.	Se mantiene un registro de activos fijos que incluye información sobre su uso y antigüedad, pero no es exhaustivo. La tierra está separada o no centralizada. Contiene los elementos clave, pero se aplican parcialmente.	No se cuenta con un registro de activos fijos con información sobre su uso y antigüedad.	Integridad del registro de activos físicos: 1. Por debajo del 50% 2. Por encima del 50% 3. Por encima del 75% 4. Por encima del 90%
Retroalimentación	Evaluación ex post y aprendizaje	31. ¿Tiene el estado una política exhaustiva de revisión o evaluación ex post?	Sí, está completamente operativo e implementado para grandes proyectos. Las evaluaciones son publicadas.	La política existe, pero solo se implementa parcialmente. Las evaluaciones se publican sistemáticamente.	Existe una política de evaluación a nivel sectorial.	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	% de grandes proyectos sujetos a revisión / evaluación final: 1. Por debajo del 25% 2. Por encima del 25% 3. Por encima del 50% 4. Por encima del 90%
		32. ¿Se realizan auditorías ex post a los proyectos de parte de la CGR? ¿Se coordina esto con el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF)?	Si se realizan a la mayor parte de los proyectos de manera coordinada con MDSF y los resultados son públicos	Se realizan solo a una muestra de proyectos, sin coordinación con MDSF y los resultados son públicos	Se realizan solo a una muestra de proyectos, sin coordinación con MDSF y los resultados no son públicos	No, no se realizan estas auditorías	1. No se realizan auditorías 2. Se realizan auditorías a una muestra de proyectos y no se publican 3. Se realizan auditorías a una muestra de proyectos y se publican 4. Se realizan a más del 90% de los proyectos y se publican

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
Temas transversales	Cambio climático	33. ¿Tiene el Gobierno un marco legal o reglamentario explícito que exprese los objetivos de mitigación climática y / o los requisitos de adaptación para programas y proyectos? ¿Cuán completo es este marco? ¿Se aplica a todos los niveles de gobierno?	El marco legal o regulatorio de gestión de finanzas públicas / gestión de inversión pública aborda explícitamente tanto la mitigación como la adaptación y cubre todo el sector público.	El marco legal o regulatorio de gestión de finanzas públicas / gestión de inversión pública aborda (i) solo una dimensión climática (mitigación o adaptación), o (ii) su alcance se limita al Gobierno Central.	El marco legal o regulatorio incluye algunas disposiciones climáticas modestas, aplicables solo al Gobierno Central.	Ninguna de la situación anterior. No existe marco legal	Evaluar el cumplimiento: 1. Débil: aplicado a menos del 25% de la muestra de grandes proyectos del gobierno. 2. Limitado: 25% -50% de la muestra de grandes proyectos del gobierno. 3. Medio: 50% - 75% de la muestra del gran proyecto del sector público. 4. Fuerte: más del 75% de la muestra de grandes proyectos del sector público.
		34. ¿Los planes de inversión pública (PIP) o las estrategias sectoriales incluyen los objetivos climáticos (NDC) del país y las evaluaciones de vulnerabilidad basadas en evidencia (basadas en datos adecuados de amenazas y excedencia)?	Existen estrategias PIP o sectoriales, que incluyen las principales NDC del país y tienen en cuenta la vulnerabilidad de sus principales sectores y la inversión pública.	Las estrategias PIP o sectoriales incluyen algunos NDC y tienen en cuenta la vulnerabilidad de algunos sectores y la inversión pública.	Las estrategias PIP o sectoriales incluyen los principales NDC del país o tienen en cuenta la vulnerabilidad para algunos sectores, pero no así para la inversión pública.	Ninguna de las anteriores.	Alcance del PIP informado por el riesgo y los compromisos climáticos (% de las inversiones de capital): 1. Menos del 25% 2. Por encima del 25% 3. Por encima del 50% 4. Por encima del 75%
		35. ¿Existen criterios de selección y priorización de proyectos informados sobre el cambio climático para nuevos proyectos según su impacto climático y resiliencia?	El gobierno ha publicado una evaluación climática y criterios de priorización para nuevas inversiones públicas. La evaluación cubre tanto el impacto climático del proyecto como su exposición a los riesgos climáticos con base en datos adecuados de amenazas y resiliencia.	El gobierno tiene criterios de evaluación climática y priorización para grandes o nuevas inversiones públicas. La evaluación cubre ya sea el impacto climático del proyecto o su exposición a los riesgos climáticos en función de los datos de peligro y resiliencia.	El gobierno tiene en cuenta el impacto de los grandes proyectos sobre el cambio climático, pero no la exposición al riesgo climático de los grandes proyectos.	Ninguna de las anteriores.	Evaluar el cumplimiento: 1. Débil: aplicado a menos del 25% de la muestra de grandes proyectos del gobierno 2. Limitado: menos del 50% de la muestra de grandes proyectos del gobierno 3. Medio: 50% - 75% de la muestra del gran proyecto del sector público. 4. Fuerte: aplicado a más del 75% de la muestra de grandes proyectos del sector público.

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
		36. ¿Existen pautas de evaluación del proyecto (i) que exijan la evaluación de los impactos del cambio climático para los proyectos y proporcionen una metodología, (ii) requieran la consideración de pruebas de estrés climático o medidas de adaptación en el diseño del proyecto para mitigar los riesgos climáticos conocidos?	Las pautas de evaluación de proyectos son (i) obligatorias para evaluar los impactos del cambio climático en los proyectos y proporcionar una metodología, (ii) requieren la consideración de pruebas de estrés o medidas de adaptación en el diseño del proyecto para mitigar los riesgos climáticos conocidos.	Las pautas de evaluación del proyecto (i) exigen la evaluación de los impactos del cambio climático para grandes proyectos, pero no proporcionan una metodología, (ii) la consideración de la prueba de resistencia no es obligatoria y las medidas de adaptación en el diseño del proyecto para mitigar los riesgos climáticos no son sistemáticas.	Existen pautas básicas para incorporar la evaluación de riesgos climáticos y medidas de mitigación para proyectos importantes.	Ninguna de las anteriores	Porcentaje de grandes proyectos que se evalúan con CBA informada sobre el clima: 1. Menos del 25% 2. Menos del 50% 3. Por encima del 50% y son examinados 4. Por encima del 75% y son examinados independientemente
	Transparencia	37. ¿Tiene el estado un marco legal efectivo para el derecho a la información, que cubra las inversiones públicas?	Sí, hay una política sólida y se implementa en gran medida, al menos para grandes proyectos. O hay una base de datos central del proyecto disponible públicamente.	Sí, hay una política, pero la implementación es parcial, aunque si se publican las grandes inversiones públicas.	Sí, hay una política, pero la implementación es parcial, y no se publican las inversiones públicas.	No, no existe un marco legal para el derecho a la información. La información de proyectos no se divulga.	Porcentaje de documentos de proyectos grandes que se divulgan: 1. Por debajo del 25% 2. Por encima del 25% 3. Por encima del 50% 4. Por encima del 90%

Cuestionario Preguntas Nivel Regional

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
Planificación, formulación y evaluación ex ante	Planificación y orientación de las inversiones	1. ¿Elabora el gobierno regional (GORE) un plan estratégico de inversiones? ¿Las inversiones que se financian están ligadas a esos planes estratégicos?	Se elaboran planes o estrategias que incluyen planes de inversión en proyectos que están contemplados en el Plan de Inversión y en el presupuesto.	Los planes de Desarrollo de los GORES consideran solo algunos de los proyectos que se contemplan en planes de inversión presupuestados	Los planes de desarrollo existen, pero están desactualizados y/o no se relacionan con un plan de inversiones (presupuestados)	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	1. No se cuenta con planes 2. Se cuenta con planes, pero están desactualizados y/o no se relacionan con un plan de inversiones 3. Se cuenta con planes, pero están desactualizados, aunque si se relacionan parcialmente

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
							con un plan de inversiones 4. Se cuenta con planes actualizados y se relacionan con el plan de inversiones
		2. ¿Los planes de inversión a nivel regional se encuentran costeados (costos de inversión, costos de operación)?	Los planes de inversión incluyen información de costos detallada a nivel de cada proyecto y una proyección de los costos de operación de la infraestructura.	Los planes de inversión incluyen información de costos agregada de los proyectos planificados	Los planes de inversión no incluyen información de costos de los proyectos planificados	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	1. No se cuenta con planes 2. Se cuenta con planes, pero no incluyen información de costos de los proyectos 3. Se cuenta con planes, pero incluyen información parcial de costos de los proyectos 4. Se cuenta con planes que incluyen información de costos de los proyectos
		3. ¿Estos planes estratégicos de inversión presentan metas (productos), plazos e indicadores medibles?	Los planes estratégicos de inversión presentan metas (productos), plazos e indicadores medibles al menos para sus principales proyectos	Los planes estratégicos de inversión presentan metas (productos), pero no presentan plazos ni indicadores medibles,	Los planes estratégicos de inversión no presentan metas (productos), plazos ni indicadores medibles	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	1. No se cuenta con planes 2. Se cuenta con planes, pero no incluyen metas (productos), plazos ni indicadores medibles 3. Se cuenta con planes, pero incluyen información parcial de metas (productos), plazos ni indicadores medibles 4. Se cuenta con planes que incluyen información de metas (productos), plazos ni indicadores medibles
		4. ¿El GORE elabora y le presenta a los Consejos Regionales (CORES) un plan estratégico de inversiones para su aprobación? ¿De ser así, se encuentran costeados (costos de inversión, costos de operación) e incluyen metas (productos), plazos e indicadores medibles? ¿Las inversiones que se financian están ligadas a esos planes estratégicos?	El GORE elabora y le presenta a los CORES un plan estratégico de inversiones para su aprobación que incluyen costos de inversión y operación, metas (productos), plazos e indicadores medibles y las inversiones que se financian están ligadas a esos planes estratégicos	El GORE elabora y le presenta a los CORES un plan estratégico de inversiones para su aprobación que incluyen costos de inversión y operación, metas (productos), plazos e indicadores medibles, pero las inversiones que se financian no están ligadas a esos planes estratégicos	El GORE elabora y le presenta a los CORES un plan estratégico de inversiones para su aprobación, pero no incluyen costos de inversión y operación, metas (productos), plazos e indicadores medibles, y las inversiones que se financian no están ligadas a esos planes estratégicos	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	1. No se cuenta con planes estratégicos de inversión 2. Se cuenta con planes estratégicos de inversión que se presentan a CORES, pero no detallan costos, metas, etc. 3. Se cuenta con planes estratégicos de inversión que se presentan a CORES con detalle de costos, metas, etc., pero las inversiones que se financian no están ligadas a esos planes estratégicos 4. Se cuenta con planes estratégicos de inversión que se presentan a CORES con detalle de costos, metas, etc., y

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
							las inversiones que se financian no están ligadas a esos planes estratégicos
	Coordinación entre entidades	5. ¿Los gastos de inversión del Plan de Inversiones del GORE están coordinados con el Gobierno Nacional?	El gasto de capital de los proyectos de inversión incluidos en el Plan de Inversiones regional es discutido formalmente con el Gobierno Central, y es publicado	El gasto de inversión de los proyectos está incluido en el Plan de Inversiones regional es discutido formalmente con el Gobierno Central, pero no es publicado	El gasto de inversión de los proyectos de inversión incluidos en el Plan de Inversiones regional no es discutido con el gobierno Nacional	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con planes 2. Se cuenta con un plan regional de inversiones, pero no es discutido con el nivel de gobierno nacional y no es publicado 3. Se cuenta con un plan regional de inversiones que no es discutido con el nivel de gobierno nacional, pero es publicado 4. Se cuenta con un plan regional de inversiones que es discutido con el nivel de gobierno nacional, y es publicado
		6. ¿Existe un sistema/regla transparente para determinar las transferencias de capital desde el gobierno nacional a las regiones, proveyendo información oportuna asociada a estas transferencias?	El gobierno nacional tiene un sistema transparente basado en reglas para realizar transferencias de capital a los GORE, y los GORE son informados de estas transferencias en un plazo de al menos seis meses antes que comience año fiscal.	El gobierno nacional tiene un sistema transparente basado en reglas para realizar transferencias de capital a los GORE, pero los GORE no son informados de estas transferencias en un plazo mayor a seis meses antes que comience año fiscal.	El gobierno nacional tiene un sistema transparente basado en reglas para realizar transferencias de capital a los GORE, pero los GORE no son informados de estas transferencias antes que comience año fiscal.	El gobierno nacional no tiene un sistema transparente basado en reglas para realizar transferencias de capital a los GORE.	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con sistema de transferencias transparente 2. El sistema es transparente pero no se comunica sobre las transferencias con anticipación a los GORES 3. El sistema es transparente, pero se comunica sobre las transferencias con más de 6 meses de anticipación a los GORES 4. El sistema es transparente y se comunica sobre las transferencias con menos de 6 meses de anticipación a los GORES
		7. ¿Tiene el GORE una regla y/o sistema transparente que respalde sus transferencias para respaldar inversiones en municipios?	El GORE tiene un sistema transparente basado en reglas para realizar transferencias de capital a los municipios y estos son informados de estas transferencias en un plazo de al menos seis meses	El GORE tiene un sistema transparente basado en reglas para realizar transferencias de capital a los municipios, pero estos no son informados de las transferencias en un plazo	El GORE no tiene un sistema transparente basado en reglas para realizar transferencias de capital a los municipios	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con sistema de transferencias transparente 2. El sistema es transparente pero no se comunica sobre las transferencias con anticipación a los Municipios 3. El sistema es transparente, pero se comunica sobre las

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
			antes que comience año fiscal.	menor a seis meses antes que comience año fiscal			transferencias con menos de 6 meses de anticipación a los Municipios 4. El sistema es transparente y se comunica sobre las transferencias con más de 6 meses de anticipación a los Municipios
		8. Los proyectos del Municipio al momento de ser incluidos anualmente en el presupuesto del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR):	La mayoría de estos proyectos ya se encuentran aprobados por el MDS y en el BIP	La mayoría de estos proyectos se encuentran ingresados en el BIP, pero se encuentran en proceso de aprobación por parte del MDS	La mayoría de estos proyectos no han sido ni siquiera ingresados al BIP para su evaluación	Ningún proyecto ha sido ingresado al BIP	1. No hay proyectos registrados en el BIP 2. La mayoría de estos proyectos no han sido registrado en el BIP 3. La mayoría de estos proyectos se encuentra ingresada en el BIP, pero aún se encuentra en proceso de aprobación 4. La mayoría de estos proyectos se encuentra ingresada en el BIP y con aprobación
		9. ¿Los CORES son informados sobre si los gastos de inversión del Plan de Inversiones del GORE están coordinados con el Gobierno Central?	El CORE es formalmente informado de las discusiones del GORE y el Gobierno Nacional sobre la inclusión del gasto de inversión de los proyectos regionales en los gastos de capital a nivel nacional	El CORE es formalmente informado de las discusiones del GORE y el Gobierno Nacional sobre el gasto de capital de los proyectos de inversión incluidos en el Plan de Inversiones regional y algunos son incluidos en las cifras de gasto de capital a nivel nacional.	El CORE es formalmente informado de las discusiones del GORE y el Gobierno Nacional sobre parte del gasto de capital de los proyectos de inversión y parte de estos es incluido en el presupuesto nacional	El CORE no es informado de las discusiones del GORE y el Gobierno Nacional sobre gastos de los proyectos de inversión para ser incluidos en el presupuesto nacional	1. El CORE no es informado 2. El CORE es informado sobre discusiones con el Gobierno nacional sobre parte del gasto de inversión regional, del cual parte se incluye en el presupuesto nacional 3.El CORE es informado sobre discusiones con el Gobierno nacional sobre el gasto regional de inversión, del cual parte se incluye en el presupuesto nacional 4. El CORE es informado sobre discusiones con el Gobierno nacional sobre el gasto regional de inversión, el cual se incluye en el presupuesto nacional

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
	Formulación y evaluación de proyectos	10. ¿Todos los proyectos de inversión a nivel regional están sujetos a un análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social?	Todos los proyectos de inversión a nivel regional están sujetos a un análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social, y los resultados de estos análisis son revisados por una entidad independiente.	El 50% o más de los proyectos de inversión a nivel regional no están sujetos a un análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social	El 50% o menos de los proyectos de inversión a nivel regional no están sujetos a un análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social	Ningún proyecto de inversión a nivel regional está sujeto a un análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social	1. Ningún proyecto de inversión a nivel regional está sujeto a evaluación 2. 50% o menos de los proyectos de inversión a nivel regional está sujeto a evaluación 3. 50% o más de los proyectos de inversión a nivel regional está sujeto a evaluación 4. Todos los proyectos de inversión a nivel regional están sujetos a evaluación
		11. ¿Existe un soporte o apoyo en cuanto a metodologías, asistencia técnica, etc., desde el Gobierno Central para que el GORE pueda llevar a cabo correctamente la formulación y evaluación de los proyectos?	Existe tanto una metodología estándar como asistencia técnica desde el Gobierno Central para apoyar la formulación y evaluación de proyectos a nivel regional.	Existe una metodología estándar pero la asistencia técnica desde el Gobierno Central para apoyar la formulación y evaluación de proyectos a nivel regional se da solo por tipo de proyectos (por ejemplo, solo de infraestructura y no de los demás sectores)	Existe una metodología estándar pero no una asistencia técnica desde el Gobierno Central para apoyar la formulación y evaluación de proyectos a nivel regional.	No existe una metodología estándar ni asistencia técnica desde el gobierno central para apoyar la formulación y evaluación de proyectos a nivel regional.	1. No se cuenta con metodología ni asistencia técnica del Gobierno nacional hacia el GORE 2. Se cuenta con metodología, pero no se da asistencia técnica del Gobierno nacional hacia el GORE 3. Se cuenta con metodología, pero la asistencia técnica del Gobierno nacional hacia el GORE se da según tipos de proyectos 4. Se cuenta con metodología y se da asistencia técnica del Gobierno nacional hacia el GORE
	Revisión independiente	12. ¿Los GORES les presentan a los CORES los proyectos de inversión con un análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social?	Todos los proyectos de inversión son presentados por los GORES a los CORES con un análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social, y los resultados de los análisis de una entidad independiente.	Solo los proyectos de inversión de grandes presupuestos son presentados por los GORES a los CORES con un análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social, y los resultados de los análisis de una entidad independiente.	Los proyectos de inversión son presentados por los GORES a los CORES sin análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social, ni los resultados de los análisis de una entidad independiente.	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	1. No se presentan proyectos de parte de los GORES a los CORES 2. Los proyectos son presentados de parte de los GORES a los CORES sin análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social, ni los resultados de los análisis de una entidad independiente. 3. Los proyectos de grandes presupuestos son presentados

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
							de parte de los GORES a los CORES con análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social, y los resultados de los análisis de una entidad independiente. 4. Los proyectos son presentados de parte de los GORES a los CORES con análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social, y los resultados de los análisis de una entidad independiente.
		13. ¿Qué proporción de los gastos de inversión dentro del presupuesto regional se relacionan con proyectos de inversión que pasan por un análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social que es revisado por otra entidad independiente?	La mayor parte (más del 70%) del gasto de capital que involucra proyectos de inversión (tanto con financiamiento regional y del FNDR) se someten a un proceso de evaluación rigurosa de proyectos.	Una proporción importante (entre el 30% y 70%) del gasto de capital que involucra proyectos de inversión (tanto con financiamiento regional y del FNDR) se someten a un proceso de evaluación rigurosa de proyectos.	Una baja proporción (menos del 30%) del gasto de capital que involucra proyectos de inversión (tanto con financiamiento regional y del FNDR) se someten a un proceso de evaluación rigurosa de proyectos.	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	1. 0% 2. Menos del 30% 3. Entre 31 y 70% 4. Mas del 70%
Asignación de recursos	Presupuestación multianual	14. ¿Se publican las proyecciones de los gastos de inversión involucrados en los proyectos de inversión?	Se publican las proyecciones de los gastos de inversión involucrados en todos los proyectos de inversión junto con un desglose anual en un horizonte de tres o más años	Se publican las proyecciones de los gastos de inversión para más del 50% de los proyectos de inversión que se aprueban anualmente	Se publican las proyecciones de los gastos de inversión involucrados solo en los proyectos de inversión más importantes (con mayor presupuesto) que se aprueban anualmente	No se publican las proyecciones de los gastos de inversión involucrados en los proyectos de inversión	1. No se publican las proyecciones de los gastos de inversión 2. Se publican las proyecciones de los gastos de inversión solo para los proyectos de mayor presupuesto 3. Se publican las proyecciones de los gastos de inversión para más del 50% de los proyectos 4. Se publican las proyecciones de los gastos de inversión para los proyectos
		15. ¿Los gastos de operación de un nuevo	Se realizan las proyecciones de los gastos	Se realizan las proyecciones de los gastos de operación	No se realizan las proyecciones de los gastos de	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	1. No se realizan proyecciones de gastos de operación

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
		proyecto se proyectan dentro de los flujos presupuestarios?	de operación involucrados de todos los proyectos de inversión, y su impacto en el balance financiero, en un horizonte de cinco años	involucrados en los proyectos de inversión más importantes, y su impacto general en el balance financiero, al momento de incluirse el proyecto en el presupuesto	operación dentro de los flujos presupuestarios		<ul style="list-style-type: none"> 2. No se realizan proyecciones de gastos de operación dentro de los flujos presupuestarios 3. Se realizan proyecciones de gastos de operación solo de los proyectos de mayor presupuesto, dentro de los flujos presupuestarios 4. Se realizan proyecciones de gastos de operación de los proyectos, dentro de los flujos presupuestarios
	Integralidad y unidad presupuestaria	16. ¿El gasto en los proyectos de inversión está registrado en el presupuesto anual junto con los gastos corrientes?	Existe poco o ningún gasto de inversión que no queda registrado presupuestariamente junto a los gastos de operación	Existe poco o ningún gasto de operación que no queda registrado presupuestariamente, pero no así con los gastos de inversión	La mayoría de los gastos de inversión y operación no quedan registrados presupuestariamente	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	<ul style="list-style-type: none"> 1. No se encuentran registros de presupuestos de inversión o de operación 2. La mayoría de los gastos de inversión y operación no quedan registrados presupuestariamente 3. Se registran gastos de operación, pero no de inversión 4. Se registran gastos de operación y de inversión
		17. ¿Todos los proyectos de inversión que realiza el GORE quedan registrados en el presupuesto, no importando si se financió con recursos propios, sectoriales o municipales?	La mayoría de los proyectos son incluidos y documentados en el presupuesto, sin importar la Fuente de financiamiento	La mayoría de los proyectos son incluidos y documentados en el presupuesto, para ciertas fuentes distintas	Menos del 50% de los proyectos son incluidos y documentados en el presupuesto, independiente de las fuentes distintas	Los proyectos no se registran en el presupuesto regional	<ul style="list-style-type: none"> 1. Los proyectos no se registran en el presupuesto regional 2. Menos del 50% de los proyectos son incluidos y documentados en el presupuesto, independiente de las fuentes de financiación 3. La mayoría de los proyectos son incluidos y documentados en el presupuesto, para ciertas fuentes distintas 4. La mayoría de los proyectos son incluidos y documentados en el presupuesto, independiente de las fuentes de financiación
Selección de proyectos	18. ¿Existe una revisión de parte del GORE de la	Todos los proyectos de los municipios a ser	Solo algunos proyectos de los municipios a ser	Los proyectos de los municipios son revisados por	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	1. Los proyectos municipales no son revisados por el GORE	

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
		formulación de los proyectos de los municipios para acceder a fuentes de financiación?	financiados con fuentes no municipales son revisados por el gobierno regional antes de ser incluidos en el presupuesto	financiados por recursos no municipales son revisados por el gobierno regional antes de ser incluidos en el presupuesto	el gobierno regional antes de ser incluidos en el presupuesto, dependiendo de las fuentes de financiación.		<ul style="list-style-type: none"> 2. Los proyectos municipales son revisados por el GORE, dependiendo de las fuentes de financiación 3. Algunos de los proyectos municipales son revisados por el GORE para acceder a fuentes diferentes a las municipales 4. Los proyectos municipales son revisados por el GORE para acceder a fuentes diferentes a las municipales
		19. ¿El GORE revisa la formulación/evaluación de los proyectos de los municipios, que se financian con FNDR antes que estos ingresen a evaluación al MDS?	Los municipios ingresan directamente los proyectos al MDS, luego que su evaluación ha sido formalmente aprobada por el GORE	Los municipios ingresan directamente los proyectos al MDS, luego que estos han sido revisados por el GORE, pero sin la aprobación formal	Los municipios ingresan directamente los proyectos al MDS sin revisión previa de parte del GORE	Los municipios no ingresan los proyectos al MDS sino directamente a las fuentes de financiación	<ul style="list-style-type: none"> 1. Los municipios no ingresan los proyectos al MDS sino directamente a las fuentes de financiación 2. Los municipios ingresan los proyectos al MDS sin revisión previa de parte del GORE 3. Los municipios ingresan los proyectos al MDS con revisión del GORE, pero sin la aprobación formal 4. Los municipios ingresan los proyectos al MDS con revisión y aprobación del GORE
		20. ¿Existe una regla o sistema que sea público y transparente de parte del GORE para incluir proyectos dentro de su presupuesto anual?	Hay un criterio de selección establecido y publicado para la selección de proyectos a ser incluidos en el presupuesto, y generalmente los proyectos son seleccionados por este proceso	Hay un criterio de selección establecido y publicado para la selección de proyectos a ser incluidos en el presupuesto, pero los proyectos pueden ser igualmente seleccionados sin seguir la regla determinada	Hay un criterio de selección establecido para la selección de proyectos a ser incluidos en el presupuesto, pero no es público	No hay criterio de selección establecido para la selección de proyectos a ser incluidos en el presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> 1. No hay criterios de selección 2. Hay criterios, pero no son públicos 3. Hay criterios públicos, pero los proyectos igualmente pueden ser seleccionados sin seguirlos 4. Hay criterios públicos, por los cuales los proyectos son seleccionados

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
	Protección de los proyectos de inversión durante la implementación del presupuesto	21. ¿Son conocidos los flujos de costos de los proyectos por los CORES cuando son aprobados los proyectos?	Los flujos de costos son conocidos por los CORES de manera anual, y en la discusión presupuestaria se incluye información de la proyección total de costos incluyendo un compromiso presupuestario de carácter multianual	Los flujos de costos son conocidos por los CORES de manera anual, y en la discusión presupuestaria se incluye información de la proyección total de costos	Los flujos de costos son conocidos por los CORES de manera anual, pero en la discusión presupuestaria no existe una información de la proyección total de costos	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se presentan flujos de costos a los CORES 2. Los flujos de costos son conocidos por los CORES de manera anual, pero sin proyecciones 3. Los flujos de costos son conocidos por los CORES de manera anual, con proyecciones 4. Los flujos de costos son conocidos por los CORES de manera anual, con proyecciones y con compromisos de presupuestarlos de manera multianual
		22. ¿Existen transferencias dentro del año desde recursos destinados a proyectos de inversión a financiar gastos corrientes?	Los cambios en las asignaciones presupuestarias desde gastos de inversión hacia corriente deben ser aprobadas por el Consejo Regional y por las Oficinas de Presupuesto Regional	Los cambios en las asignaciones presupuestarias desde gastos de inversión hacia corriente deben ser aprobadas por las Oficinas de Presupuesto Regional	No existen limitaciones para transferir recursos asignados a gastos de inversión hacia gastos corrientes	No es posible realizar transferencias entre gastos de inversión y corrientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. No es posible realizar transferencias entre gastos de inversión y corrientes 2. No existen limitaciones para transferir recursos entre gastos de inversión y gastos corrientes 3. Las transferencias de recursos entre gastos de inversión y gastos corrientes deben ser previamente aprobadas por las Oficinas de Presupuesto Regional 4. Las transferencias de recursos entre gastos de inversión y gastos corrientes deben ser previamente aprobadas por los CORES y por la oficina de presupuesto regional

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
		23. ¿Es prioritaria la finalización de los actuales proyectos en ejecución antes de aprobar la ejecución de un nuevo proyecto?	Existe un mecanismo para proteger los fondos presupuestarios de proyectos en ejecución en la discusión presupuestaria anual y en el mediano plazo	Existe un mecanismo en preparación para proteger los fondos presupuestarios de proyectos en ejecución, para establecer la discusión presupuestaria anual	Existe un mecanismo en preparación para proteger los fondos presupuestarios de proyectos en ejecución de grandes presupuestos, para establecer la discusión presupuestaria anual	No existe un mecanismo en marcha para proteger los fondos presupuestarios de proyectos actualmente en ejecución	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe mecanismo de protección de proyectos en ejecución 2. Se está preparando un mecanismo de protección a proyectos en ejecución, pero solo para los de grandes presupuestos 3. Se está preparando un mecanismo de protección a proyectos en ejecución 4. Se cuenta con un mecanismo de protección a proyectos en ejecución
Financiamiento de la etapa de operación y mantenimiento		24. ¿Se identifican los costos de mantención de los proyectos y su necesidad de financiamiento en el presupuesto?	Se identifican las necesidades de mantenimiento de la infraestructura y sus costos asociados, los cuales se reflejan cuando se elaboran los presupuestos	Solo se identifican las necesidades de mantenimiento de la infraestructura y los costos asociados de más del 50% de los proyectos	Solo se identifican las necesidades de mantenimiento de la infraestructura y los costos asociados de menos del 50% de los proyectos	No se identifican adecuadamente las necesidades de una rutina de mantenimiento de la infraestructura y sus costos asociados	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se identifican necesidades de mantenimiento de la infraestructura y sus costos 2. Se identifican necesidades de mantenimiento de la infraestructura y sus costos, para más del 50% de los proyectos 3. Se identifican necesidades de mantenimiento de la infraestructura y sus costos, para menos del 50% de los proyectos 4. Se identifican necesidades de mantenimiento de la infraestructura y sus costos, para todos los proyectos
		25. ¿Dentro del presupuesto se pueden identificar sistemáticamente los gastos asociados a las mantenciones corrientes y mayores?	El mantenimiento de rutina y las mejoras importantes se identifican sistemáticamente en el presupuesto y son reportados públicamente.	El mantenimiento de rutina y las mejoras importantes se identifican sistemáticamente en el presupuesto.	El mantenimiento de rutina y las mejoras importantes no se identifican sistemáticamente en el presupuesto.	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se identifican los gastos asociados a mantenimiento corrientes y mayores 2. Se identifican gastos asociados a mantenimiento corrientes y mayores, para más del 50% de los proyectos 3. Se identifican gastos asociados a mantenimiento corrientes y mayores, para menos del 50% de los

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
							proyectos 4. Se identifican gastos asociados a mantenimiento corrientes y mayores, para todos los proyectos
Implementación	Adquisiciones	26. ¿Existen licitaciones públicas abiertas y transparentes para los proyectos de inversión?	La mayoría de los proyectos se licitan en un proceso competitivo, y el público tiene acceso a la información de adquisiciones de manera completa, confiable y oportuna	Muchos proyectos se licitan en un proceso competitivo, pero el público tiene acceso limitado a la información de adquisiciones.	Pocos proyectos se licitan en un proceso competitivo, y el público tiene acceso limitado a la información de adquisiciones.	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	% de proyectos sujetos a licitación competitiva: 1. Por debajo del 50% 2. Por encima del 50% 3. Por encima del 75% 4. Por encima del 90%
		27. ¿Existe algún sistema que asegure que los procesos licitatorios y de adjudicación de los proyectos sea monitoreado adecuadamente?	Existe una base de datos de adquisiciones con información razonablemente completa, y se producen informes analíticos estandarizados para respaldar un sistema de monitoreo formal.	Existe una base de datos de adquisiciones con información razonablemente completa, pero no existen informes analíticos estandarizados que se produzcan a partir de la base de datos.	Existe una base de datos de adquisiciones con información incompleta, y no existen informes analíticos estandarizados que se produzcan a partir de la base de datos.	No hay una base de datos de adquisiciones, o la información está incompleta o no es oportuna para la mayoría fases del proceso de adquisición.	El sistema de los procesos licitatorios y de adjudicación de los proyectos: 1. No existe sistema 2. La base de información es incompleta 3. La base de información es razonablemente completa 4. La base de información es completa
		28. ¿El proceso de revisión de reclamos en los procesos licitatorios o de adjudicación de contratos de obras se realiza de manera justa y oportuna?	Los reclamos en los procesos de adquisiciones son revisados por un organismo independiente cuyas recomendaciones son oportunas, y publicadas y aplicadas rigurosamente.	Los reclamos en los procesos de adquisiciones son revisados por un organismo independiente, pero las recomendaciones de este organismo no son efectuadas oportunamente, aunque si son publicadas y son estrictamente vinculantes en el proceso	Los reclamos en los procesos de adquisiciones son revisados por un organismo independiente, pero las recomendaciones de este organismo no son efectuadas oportunamente ni publicadas ni son estrictamente vinculantes en el proceso	Los reclamos en los procesos de adquisiciones no son revisados por un organismo independiente.	1. Los reclamos en los procesos de adquisiciones no son revisados por un organismo independiente. 2. Los reclamos en los procesos de adquisiciones son revisados por un organismo independiente, pero las recomendaciones de este organismo no son oportunas, ni publicadas, ni son vinculantes en el proceso 3. Los reclamos en los procesos de adquisiciones son revisados por un organismo independiente, pero las recomendaciones de este

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
							organismo no son oportunas, aunque si son publicadas, y son vinculantes en el proceso 4. Los reclamos en los procesos de adquisiciones son revisados por un organismo independiente, las recomendaciones de este organismo son oportunas, publicadas, y son vinculantes en el proceso
	Gestión de la cartera de proyectos	29. ¿Puede el GORE planificar y comprometer los gastos en proyectos por adelantado sobre la base de pronósticos confiables de flujo de caja?	Los pronósticos de flujo de caja se preparan y actualizan mensualmente desde el Gobierno Central, y GORE recibe límites de compromiso de gastos de inversión para todo el año fiscal	Los pronósticos de flujo de caja se preparan y actualizan trimestralmente desde el Gobierno Central, y GORE recibe límites de compromiso de gastos de inversión al menos con un trimestre de anticipación.	Los pronósticos de flujo de caja se preparan y actualizan semestralmente desde el Gobierno Central, y GORE recibe límites de compromiso de gastos de inversión al menos seis meses de anticipación.	Los pronósticos de flujo de caja no se preparan o actualizan regularmente desde el Gobierno Central, y GORE no recibe límites de compromiso de manera oportuna.	1. No se preparan flujos de caja 2. Se preparan flujos de caja semestralmente desde el Gobierno Central, y GORE recibe límites de compromiso de gastos de inversión al menos con seis meses de anticipación. 3. Se preparan flujos de caja trimestralmente desde el Gobierno Central, y GORE recibe límites de compromiso de gastos de inversión al menos con un trimestre de anticipación. 4. Se preparan flujos de caja mensualmente desde el Gobierno Central, y GORE recibe límites de compromiso de gastos de inversión con un mes de anticipación.
		30. ¿Los flujos de pago de los proyectos financiados por el GORE se ejecutan de manera ordenada y a tiempo?	Los recursos efectivos para desembolsos de proyectos normalmente se liberan de manera oportuna, en función de la asignación.	Los recursos efectivos para desembolsos de proyectos a veces se liberan con demoras	Los recursos efectivos para desembolsos de proyectos regularmente se liberan con demoras	La financiación de los desembolsos de proyectos con frecuencia está sujeta a racionamiento de recursos.	1. La financiación de desembolsos está sujeta a racionamientos 2. Los desembolsos regularmente se liberan con demoras 3. Los desembolsos en ocasiones se liberan con demoras

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
							4. Los desembolsos en ocasiones se liberan oportunamente
		31. ¿Los proyectos de inversión están sujetos a un monitoreo de parte del GORE en la etapa de ejecución?	Para la mayoría de los proyectos, los costos anuales del proyecto, así como el avance físico de las obras, son monitoreados por el GORE durante la implementación del proyecto, y esto es reportado públicamente de manera periódica	Para algunos de los proyectos importantes, los costos anuales del proyecto, y/o el avance físico de las obras, son monitoreados por el GORE durante la implementación/ejecución del proyecto, pero no existe un reporte público de esto.	La mayoría de los proyectos no son monitoreados por el GORE durante la implementación/ejecución de estos.	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	1. Los proyectos no son monitoreados por el GORE 2. La mayoría de los proyectos no son monitoreados por el GORE 3. Algunos proyectos de mayor presupuesto no son monitoreados por el GORE, pero los reportes no se publican 4. Los proyectos son monitoreados por el GORE, y los reportes son públicos
		32. ¿Con que criterios (formales, establecidos) se realizan la reasignación de recursos entre distintos proyectos durante la etapa de ejecución? ¿Son estos criterios formales y establecidos?	Los fondos se pueden reasignar entre proyectos durante la implementación, y para ello se usa un monitoreo sistemático y procedimientos transparentes y establecidos.	Los fondos se pueden reasignar solo entre proyectos de grandes presupuestos durante la implementación, con un monitoreo sistemático y procedimientos transparentes.	Los fondos se pueden reasignar solo entre proyectos de grandes presupuestos durante la implementación, pero no se utiliza para ello un monitoreo sistemático y procedimientos transparentes.	Los fondos no pueden ser reasignados entre proyectos durante su ejecución	1. No se puede dar reasignaciones entre proyectos 2. Los fondos se pueden reasignar solo entre proyectos de grandes presupuestos, aunque no se adelante un monitoreo sistemático y procedimientos transparentes. 3. Los fondos se pueden reasignar solo entre proyectos de grandes presupuestos con un monitoreo sistemático y procedimientos transparentes 4. Los fondos se pueden reasignar entre proyectos con un monitoreo sistemático y procedimientos transparentes.
		33. ¿Conocen los CORES o son informados sobre los flujos de pago de los proyectos financiados por el GORE y que son ejecutados de manera ordenada y a tiempo?	Los recursos efectivos para desembolsos de proyectos normalmente se libera de manera oportuna, en función de la asignación y los CORES son informados	Los recursos efectivos para desembolsos de proyectos a veces se libera con demoras, pero esto es informado a los CORES	La financiación de los desembolsos de proyectos con frecuencia está sujeta a racionamiento de recursos y esto es informado a los CORES.	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	1. Los CORES no son informados de la gestión de pagos 2. Los pagos son sujeto a racionamientos de recursos, y ello es informado a los CORES 3. Los pagos en ocasiones se retrasan, y ello es informado a

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
							los CORES 4. Los pagos son oportunos y ello es informado a los CORES
		34. ¿El GORE le presenta al CORE toda la cartera de proyectos evaluados (aprobados) para ser incluidos en el presupuesto anual?	El GORE le presenta al CORE toda la cartera de proyectos evaluados (aprobados) para ser incluidos en el presupuesto anual	El GORE le presenta al CORE parte de la cartera de proyectos evaluados (aprobados) para ser incluidos en el presupuesto anual, aunque explica los criterios de dicha selección	El GORE le presenta al CORE parte de la cartera de proyectos evaluados (aprobados) para ser incluidos en el presupuesto anual, y no explica los criterios de dicha selección	El GORE le presenta al CORE parte de la cartera de proyectos evaluados (aprobados) para ser incluidos en el presupuesto anual, pero no cuenta con criterios de dicha selección	1. El GORE no cuenta con criterios de selección para determinar la parte de la cartera que le presenta al CORE 2. El GORE cuenta con criterios de selección para determinar la parte de la cartera que le presenta al CORE, pero no los comunica 3. El GORE cuenta con criterios de selección para determinar la parte de la cartera que le presenta al CORE, y los comunica 4. El GORE presenta toda la cartera al CORE
		35. ¿Tiene el GORE a su disposición una cartera de proyectos evaluados (aprobados) para ser incluidos en el presupuesto anual?	El GORE mantiene una cartera integral de proyectos de inversión evaluados (aprobados) la cual es usada para seleccionar los proyectos a ser incluidos en el presupuesto anual y en el mediano plazo	El GORE mantiene una cartera de proyectos de inversión evaluados (aprobados) pero otros proyectos pueden ser seleccionados para ser incluidos en el presupuesto	El GORE mantiene una cartera de proyectos de inversión evaluados (aprobados) pero la mayoría no son seleccionados de dicha cartera	El GORE no mantiene una cartera de proyectos de inversión evaluados (aprobados)	1. No se cuenta con cartera de proyectos 2. Se cuenta con cartera de proyectos, pero la mayoría de los proyectos seleccionados no corresponde a dicha cartera 3. Se cuenta con cartera de proyectos, pero otros proyectos pueden ser seleccionados para el presupuesto 4. Se cuenta con cartera de proyectos, y proyectos seleccionados para el presupuesto corresponden a dicha cartera

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
	Gestión de la implementación del proyecto	36. ¿Tiene el GORE funcionarios encargados por proyectos, que tengan la responsabilidad de realizar o coordinar con los ministerios los planes de implementación de los proyectos en su tapa de ejecución?	El GORE tiene, de forma sistemática, un funcionario responsable a cargo del proyecto para su etapa de implementación para los proyectos, y los planes de implementación de estos proyectos son preparados antes de que sean aprobados en el presupuesto	El GORE tiene, de forma sistemática, un funcionario responsable a cargo del proyecto para su etapa de implementación, aunque los planes de implementación de estos proyectos no son preparados antes de que sean aprobados en el presupuesto	El GORE tiene, de forma sistemática, un funcionario responsable a cargo del proyecto para su etapa de implementación solo para los proyectos más importantes, y los planes de implementación de estos proyectos no son preparados antes de que sean aprobados en el presupuesto	El GORE no tiene, de forma sistemática, un funcionario responsable a cargo de los proyectos, y los planes de implementación de estos proyectos no son preparados antes de que sean aprobados en el presupuesto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con funcionarios responsables de proyectos ni planes de implementación 2. Se cuenta con un funcionario responsables de proyectos de grandes presupuestos y no se cuenta planes de implementación antes de la aprobación del presupuesto 3. Se cuenta con un funcionario responsables de proyectos de grandes presupuestos y se cuenta con planes de implementación antes de la aprobación del presupuesto 4. Se cuenta con un funcionario responsables de proyectos y se cuenta planes de implementación antes de la aprobación del presupuesto
		37. ¿Los GORES presentan informes de seguimiento a los CORES sobre los proyectos en la etapa de ejecución? ¿Si se realizan la reasignación de recursos entre distintos proyectos durante la etapa de ejecución, los CORES son informados para aprobación? ¿Son estos criterios formales y establecidos?	Los GORES presentan para aprobación a los CORES, informes de seguimiento sobre los proyectos en la etapa de ejecución, informando si se realizan la reasignación de recursos entre distintos proyectos durante la etapa de ejecución	Los GORES presentan para aprobación a los CORES, informes de seguimiento sobre los proyectos en la etapa de ejecución, pero solo sobre ejecución presupuestal	Los GORES presentan para aprobación a los CORES, informes de seguimiento sobre algunos proyectos en la etapa de ejecución	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los GORES no presentan informes de seguimiento a proyectos 2. Los GORES presentan informes de seguimiento sobre algunos proyectos 3. Los GORES presentan informes de seguimiento a proyectos, solo sobre ejecución presupuestal 4. Los GORES presentan informes de seguimiento a proyectos completos

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
	Gestión de activos	38. ¿Tiene un marco para contabilizar e informar sobre los activos fijos con encuestas periódicas y registros de depreciación?	El marco cuenta e informa sobre los activos utilizando elementos clave.	Algo contiene los elementos clave, pero no se aplican de manera consistente.	Algo contiene los elementos clave, y se aplican parcialmente.	No, carece de estos elementos clave.	Cobertura de la presentación de informes de activos físicos con valor contable: 1. Por debajo del 50% 2. Por encima del 50% 3. Por encima del 75% 4. Por encima del 90%
Retroalimentación	Evaluación ex post y aprendizaje	39. ¿Después que los proyectos son ejecutados, el GORE realiza algún procedimiento sistemático de evaluación ex post, o lo coordina con MDS, para luego poder ajustar procedimientos en las etapas de ejecución de los proyectos futuros?	Las revisiones ex post de los principales proyectos que se centran en los costos y los resultados del proyecto son realizadas regularmente por una entidad independiente (MDS) o expertos, y se utilizan para ajustar las políticas y procedimientos de implementación del proyecto.	A veces se realizan revisiones ex post de los principales proyectos, centrándose en los costos del proyecto, los resultados y los productos.	A veces se realizan revisiones ex post de los principales proyectos, centrándose solo en los costos del proyecto.	Las revisiones ex post de proyectos importantes no se realizan de forma sistemática ni se realizan con frecuencia de parte del GORE, ni se coordina con MDS.	1. No se realizan evaluaciones ex post 2. En ocasiones se realizan evaluaciones ex post 3. En ocasiones se realizan revisiones ex post de los principales proyectos, centrándose en los costos, resultados y los productos. 4. Regularmente se realizan revisiones ex post de los principales proyectos, centrándose en los costos, resultados y los productos
		40. ¿Conocen los CORES los resultados de las evaluaciones ex post, por parte de los GORES o el MDS? ¿Retroalimentan futuros proyectos?	Los CORES conocen los resultados de las evaluaciones ex post por parte de los GORES o el MDS y la retroalimentación que se da en otros proyectos	Los CORES conocen los resultados de las evaluaciones ex post por parte de los GORES o el MDS, pero no la retroalimentación que se da en otros proyectos	Los CORES conocen algunos resultados de las evaluaciones ex post por parte de los GORES o el MDS	Los CORES no conocen resultados de las evaluaciones ex post por parte de los GORES o el MDS	1. Los CORES no conocen resultados de las evaluaciones ex post 2. Los CORES conocen algunos resultados de las evaluaciones ex post 3. Los CORES conocen los resultados de las evaluaciones ex post por parte de los GORES o el MDS, pero no la retroalimentación que se da en otros proyectos 4. Los CORES conocen los resultados de las evaluaciones ex post por parte de los GORES o el MDS, y la retroalimentación que se da en otros proyectos

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
Temas transversales	Recursos humanos	41. Tiene el GORE un staff de personal capacitado (numero, conocimiento, habilidades, experiencia) para elaborar y hacer seguimiento a los proyectos de inversión	El GORE tiene un staff profesional suficiente en número y con capacidades adecuadas, dado el número y complejidad de proyectos en la región	El GORE tiene un staff profesional suficiente en capacidades, pero insuficiente en número, frente al número y complejidad de proyectos en la región	El GORE tiene un staff profesional suficiente en número, pero con capacidades insuficientes frente al número y complejidad de proyectos en la región	El GORE no tiene un staff profesional adecuado ni en número ni en capacidades frente al número y complejidad de proyectos en la región	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con suficiente personal, ni número ni capacidades 2. Se cuenta con suficiente personal en número, pero no en capacidades 3. Se cuenta con suficiente personal en capacidades, pero no en número 4. Se cuenta con suficiente personal en capacidades y en número
	Recursos informáticos	42. ¿El GORE tiene o utiliza algún sistema computacional que reúna toda la información relevante de los proyectos de inversión relevante de la región, tanto para la toma de decisión como para el monitoreo de los proyectos?	El GORE tiene un sistema que reúne la información más relevante de todos los proyectos en su etapa de formulación, evaluación, asignación de recursos presupuestarios, y ejecución	El GORE tiene un sistema que reúne alguna de la información de los proyectos para las etapas del ciclo de los proyectos	El GORE tiene un sistema que reúne alguna de la información de los proyectos para algunas de las etapas del ciclo de los proyectos	El GORE no tiene un sistema que reúna la información de los proyectos	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con sistema 2. El sistema reúne cierta información de proyectos para algunas de las etapas de estos 3. El sistema reúne cierta información de proyectos para las etapas de estos 4. El sistema reúne información de proyectos para las etapas de estos
	Cambio climático	43. ¿Tiene el GORE marco legal o reglamentario explícito que exprese los objetivos de mitigación climática y / o los requisitos de adaptación para programas y proyectos? ¿Cuán completo es este marco? ¿Se aplica a todos los niveles de gobierno?	El marco legal o regulatorio de gestión de finanzas públicas / gestión de inversión pública aborda explícitamente tanto la mitigación como la adaptación y cubre todo el sector público.	El marco legal o regulatorio de gestión de finanzas públicas / gestión de inversión pública aborda (i) solo una dimensión climática (mitigación o adaptación), o (ii) su alcance se limita al Gobierno Central.	El marco legal o regulatorio incluye algunas disposiciones climáticas modestas, aplicables solo al Gobierno Central.	Ninguna de la situación anterior. No existe marco legal	<p>Evaluar el cumplimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Débil: aplicado a menos del 25% de la muestra de grandes proyectos del gobierno. 2. Limitado: 25% -50% de la muestra de grandes proyectos del gobierno. 3. Medio: 50% - 75% de la muestra del gran proyecto del sector público. 4. Fuerte: más del 75% de la muestra de grandes proyectos del sector público.
	Transparencia	44. ¿Tiene el GORE un marco legal efectivo para el derecho a la información, que cubra las inversiones públicas?	Sí, hay una política sólida y se implementa en gran medida, al menos para grandes proyectos. O hay una base de datos central del proyecto disponible públicamente.	Sí, hay una política, pero la implementación es parcial, aunque si se publican las grandes inversiones públicas.	Sí, hay una política, pero la implementación es parcial, y no se publican las inversiones públicas.	No, no existe un marco legal para el derecho a la información. La información de proyectos no se divulga.	<p>Porcentaje de documentos de proyectos grandes que se divulgan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Por debajo del 25% 2. Por encima del 25% 3. Por encima del 50% 4. Por encima del 90%

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad

Cuestionario Preguntas Nivel Municipal

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
Planificación, formulación y evaluación ex ante	Planificación y orientación de las inversiones	1. ¿Elabora el municipio un plan estratégico de inversiones? De ser así, ¿qué nivel de detalle presenta (metas, productos, costos, plazos e indicadores)? ¿Las inversiones que se financian están ligadas a esos planes estratégicos?	Existe un plan estratégico de inversiones municipal actualizado, y todos los proyectos de estos planes se encuentran contemplados dentro del presupuesto de inversiones del municipio	Los planes de Desarrollo de los GORES consideran solo algunos de los proyectos que se contemplan en los planes de inversión (presupuestados)	Los planes de desarrollo existen, pero están desactualizados y/o no se relacionan con un plan de inversiones (presupuestados)	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	1. No se cuenta con planes 2. Se cuenta con planes, pero están desactualizados y/o no se relacionan con un plan de inversiones 3. Se cuenta con planes, pero están desactualizados, aunque si se relacionan parcialmente con un plan de inversiones 4. Se cuenta con planes actualizados y se relacionan con el plan de inversiones
	Coordinación entre entidades	2. ¿El Plan de Inversión de municipios está coordinado con el GORE?	El gasto de capital de los proyectos de inversión incluidos en el Plan de Inversiones municipal se discute formalmente con el gobierno regional para al menos todos los proyectos grandes contemplados a nivel municipal	El gasto de capital de los proyectos de inversión incluidos en el Plan de Inversiones municipal se discute formalmente con el gobierno regional pero solo en aquellos proyectos financiados por el GORE	El gasto de capital de los proyectos de inversión incluidos en el Plan de Inversiones municipal no es discutido formalmente con el gobierno regional	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	1. No se cuenta con planes 2. Se cuenta con un plan de inversiones, pero no es discutido con el nivel de gobierno regional y no es publicado 3. Se cuenta con un plan de inversiones que no es discutido con el nivel de gobierno regional, pero es publicado 4. Se cuenta con un plan regional de inversiones que es discutido con el nivel de gobierno regional, y es publicado
		3. ¿Tiene el GORE una regla y/o sistema transparente que respalde sus transferencias para respaldar inversiones en municipios?	El GORE tiene un sistema transparente basado en reglas para realizar transferencias de capital a los municipios y estos son informados de estas	El GORE tiene un sistema transparente basado en reglas para realizar transferencias de capital a los GORE, pero los municipios no son	El GORE tiene un sistema transparente basado en reglas para realizar transferencias de inversión a los Municipios, pero éstos no son informados de estas	El GORE no tiene un sistema transparente basado en reglas para realizar transferencias de inversión a los Municipios.	1. No se cuenta con sistema de transferencias transparente 2. El sistema es transparente pero no se comunica sobre las transferencias con anticipación a los Municipios

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
			transferencias en un plazo de al menos seis meses antes que comience año fiscal.	informados de estas transferencias en un plazo mayor a seis meses antes que comience año fiscal.	transferencias antes que comience año fiscal.		3. El sistema es transparente, pero se comunica sobre las transferencias con más de 6 meses de anticipación a los Municipios 4. El sistema es transparente y se comunica sobre las transferencias con menos de 6 meses de anticipación a los Municipios
		4. Los proyectos del Municipio al momento de ser incluidos anualmente en el presupuesto de cada fuente de financiación:	La mayoría de estos proyectos ya se encuentran aprobados por el MDS y en el BIP	La mayoría de estos proyectos se encuentran ingresados en el BIP, pero se encuentran en proceso de aprobación por parte del MDS	La mayoría de estos proyectos no han sido ni siquiera ingresados al BIP para su evaluación	ningún proyecto ha sido ingresado al BIP	1. No hay proyectos registrados en el BIP 2. La mayoría de estos proyectos no han sido registrado en el BIP 3. La mayoría de estos proyectos se encuentra ingresada en el BIP, pero aún se encuentra en proceso de aprobación 4. La mayoría de estos proyectos se encuentra ingresada en el BIP y con aprobación
	Formulación y evaluación de proyectos	5. ¿Todos los proyectos de inversión a nivel regional están sujetos a un análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social?	Todos los proyectos de inversión a nivel regional están sujetos a un análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social, y los resultados de estos análisis son revisados por una entidad independiente.	El 50% o más de los proyectos de inversión a nivel regional no están sujetos a un análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social	El 50% o menos de los proyectos de inversión a nivel regional no están sujetos a un análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social	Ningún proyecto de inversión a nivel regional está sujeto a un análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social	1. Ningún proyecto de inversión a nivel regional está sujeto a evaluación 2. 50% o menos de los proyectos de inversión a nivel regional está sujeto a evaluación 3. 50% o más de los proyectos de inversión a nivel regional está sujeto a evaluación 4. Todos los proyectos de inversión a nivel regional están sujetos a evaluación
		6. ¿Existe un soporte o apoyo en cuanto a metodologías, asistencia técnica, etc., desde el GORE para que el Municipio pueda llevar a cabo correctamente la formulación y evaluación de los proyectos?	Existe tanto una metodología estándar como asistencia técnica desde el GORE para apoyar la formulación y evaluación de proyectos a nivel municipal.	Existe una metodología estándar pero la asistencia técnica desde el GORE para apoyar la formulación y evaluación de proyectos a nivel municipal se da solo por tipo de proyectos (por ejemplo, solo de infraestructura y no de los demás sectores)	Existe una metodología estándar pero no una asistencia técnica el GORE para apoyar la formulación y evaluación de proyectos a nivel municipal.	No existe una metodología estándar ni asistencia técnica desde el GORE para apoyar la formulación y evaluación de proyectos a nivel municipal.	1. No se cuenta con metodología ni asistencia técnica del GORE hacia el Municipio 2. Se cuenta con metodología, pero no de asistencia técnica del GORE hacia el Municipio 3. Se cuenta con metodología, pero la asistencia técnica del GORE hacia el Municipio se da según tipos de proyectos 4. Se cuenta con metodología y

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
							se da asistencia técnica del GORE hacia el Municipio
		7. ¿Son las metodologías de evaluación y formulación de proyectos y los requerimientos de información (RIS) que elabora el MDS un soporte adecuado para la formulación y aprobación de proyectos de parte del Municipio?	Para la mayoría de los proyectos que formula el municipio, existe disponibilidad de información y comprensión suficiente de las metodologías para su correcta aplicación en la formulación de proyectos por parte del staff profesional del Municipio	Para más del 50% de los proyectos formulados, existe información disponible de acuerdo con requerimientos y suficiente comprensión de las metodologías, de parte del equipo profesional del Municipio.	Para menos del 50% de los proyectos formulados, existe información disponible de acuerdo con requerimientos y suficiente comprensión de las metodologías, de parte del equipo profesional del Municipio.	No existe suficiente información disponible para la formulación de los proyectos, de acuerdo con los requerimientos que impone MDS, y existe poca comprensión técnica de las metodologías de formulación y evaluación de proyectos por parte del equipo profesional del municipio	1. No existe información para cumplir con las metodologías 2. Existe información para menos del 50% de los proyectos 3. Existe información para más del 50% de los proyectos 4. La mayoría de los proyectos información para cumplir con las metodologías
	Revisión independiente	8. ¿Los Municipios presentan los proyectos de inversión con un análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social a una revisión independiente?	Todos los proyectos de inversión son presentados por los Municipios con un análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social, y los resultados de los análisis de una entidad independiente.	Solo los proyectos de inversión de grandes presupuestos son presentados por los Municipios con un análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social, y los resultados de los análisis de una entidad independiente.	Los proyectos de inversión son presentados por los Municipios sin análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social, ni los resultados de los análisis de una entidad independiente.	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	1. No se presentan proyectos de parte de los Municipios 2. Los proyectos son presentados de parte de los Municipios sin análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social, ni los resultados de los análisis de una entidad independiente. 3. Los proyectos de grandes presupuestos son presentados de parte de los Municipios con análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social, y los resultados de los análisis de una entidad independiente. 4. Los proyectos son presentados de parte de los Municipios con análisis riguroso tanto técnico, financiero como de evaluación social, y los resultados de los análisis de una entidad independiente.

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
Asignación de recursos	Presupuestación multianual	9. ¿Se realizan y publican las proyecciones de los gastos de inversión involucrados en los proyectos de inversión?	Se publican las proyecciones de los gastos de inversión involucrados en todos los proyectos de inversión junto con un desglose anual en un horizonte de tres o más años	Se publican las proyecciones de los gastos de inversión para más del 50% de los proyectos de inversión que se aprueban anualmente	Se publican las proyecciones de los gastos de inversión involucrados solo en los proyectos de inversión más importantes (con mayor presupuesto) que se aprueban anualmente	No se publican las proyecciones de los gastos de inversión involucrados en los proyectos de inversión	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se publican las proyecciones de los gastos de inversión 2. Se publican las proyecciones de los gastos de inversión solo para los proyectos de mayor presupuesto 3. Se publican las proyecciones de los gastos de inversión para más del 50% de los proyectos 4. Se publican las proyecciones de los gastos de inversión para los proyectos
		10. ¿Los gastos de operación de un nuevo proyecto se proyectan dentro de los flujos presupuestarios?	Se realizan las proyecciones de los gastos de operación involucrados de todos los proyectos de inversión, y su impacto en el balance financiero, en un horizonte de cinco años	Se realizan las proyecciones de los gastos de operación involucrados en los proyectos de inversión más importantes, y su impacto general en el balance financiero, al momento de incluirse el proyecto en el presupuesto	No se realizan las proyecciones de los gastos de operación dentro de los flujos presupuestarios	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se realizan proyecciones de gastos de operación 2. No se realizan proyecciones de gastos de operación dentro de los flujos presupuestarios 3. Se realizan proyecciones de gastos de operación solo de los proyectos de mayor presupuesto, dentro de los flujos presupuestarios 4. Se realizan proyecciones de gastos de operación de los proyectos, dentro de los flujos presupuestarios
	Integralidad y unidad presupuestaria	11. ¿El gasto en los proyectos de inversión está registrado en el presupuesto anual junto con los gastos corrientes, independiente de la fuente de financiación (recursos propios, sectoriales, etc.)?	Existe poco o ningún gasto de capital que no queda registrado presupuestariamente	Existe poco o ningún gasto de operación que no queda registrado presupuestariamente, pero no así con los gastos de inversión	La mayoría de los gastos de inversión y operación no quedan registrados presupuestariamente	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se encuentran registros de presupuestos de inversión o de operación 2. La mayoría de los gastos de inversión y operación no quedan registrados presupuestariamente 3. Se registran gastos de operación, pero no de inversión 4. Se registran gastos de operación y de inversión

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
	Selección de proyectos	12. ¿Existe una revisión de parte del GORE de la formulación de los proyectos de los municipios antes de que estos ingresen a evaluación al MDS, como requisito para acceder al FNDR?	Los proyectos de los municipios si son revisados por el gobierno regional antes de ser aprobados por el MDS, para acceder al FNDR	Los proyectos más grandes en presupuesto de los municipios si son revisados por el gobierno regional antes de ser enviados para aprobación al MDS, para acceder al FNDR	Solo un 30% de los proyectos de los municipios son revisados por el GORE antes de ser enviados para aprobación al MDS, para acceder al FNDR	Los proyectos de los municipios no son revisados por el GORE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los proyectos de los municipios no son revisados por el GORE 2. Solo el 30% de los proyectos municipales son revisados por el GORE antes de ser remitidos para aprobación del MDS 3. Solo los proyectos municipales de mayor presupuesto son revisados por el GORE antes de ser remitidos para aprobación del MDS 4. Todos los municipales son revisados por el GORE antes de ser remitidos para aprobación del MDS
	Protección de inversión durante la implementación del presupuesto	13. ¿Son conocidos los flujos de costos de los proyectos por los consejos municipales cuando son aprobados los proyectos?	Los flujos de costos son conocidos por los consejos municipales de manera anual, y en la discusión presupuestaria se incluye información de la proyección total de costos incluyendo un compromiso presupuestario de carácter multianual	Los flujos de costos son conocidos por los consejos municipales de manera anual, y en la discusión presupuestaria se incluye información de la proyección total de costos	Los flujos de costos son conocidos por los consejos municipales de manera anual, pero en la discusión presupuestaria no existe una información de la proyección total de costos	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se presentan flujos de costos a los CORES 2. Los flujos de costos son conocidos por los CORES de manera anual, pero sin proyecciones 3. Los flujos de costos son conocidos por los CORES de manera anual, con proyecciones 4. Los flujos de costos son conocidos por los CORES de manera anual, con proyecciones y con compromisos de presupuestarlos de manera multianual
	Protección de inversión durante la implementación del presupuesto	14. ¿Existe una regla o sistema que sea público y transparente de parte del Municipio para incluir proyectos dentro de su presupuesto anual? ¿Cómo se da la priorización para la confirmación de la cartera de proyectos?	Hay un criterio de selección establecido y publicado para la selección de proyectos a ser incluidos en el presupuesto, y generalmente los proyectos son seleccionados por este proceso	Hay un criterio de selección establecido y publicado para la selección de proyectos a ser incluidos en el presupuesto, pero los proyectos pueden ser igualmente seleccionados sin seguir la regla determinada	Hay un criterio de selección establecido para la selección de proyectos a ser incluidos en el presupuesto, pero no es publico	No hay criterio de selección establecido para la selección de proyectos a ser incluidos en el presupuesto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay criterios de selección 2. Hay criterios, pero no son públicos 3. Hay criterios públicos, pero los proyectos igualmente pueden ser seleccionados sin seguirlos 4. Hay criterios públicos, por los cuales los proyectos son seleccionados

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
Implementación	Adquisiciones	15. ¿Existen licitaciones públicas abiertas y transparentes para contrataciones relacionadas con los proyectos de inversión?	La mayoría de los proyectos se licitan en un proceso competitivo, y el público tiene acceso a la información de adquisiciones de manera completa, confiable y oportuna	Muchos proyectos se licitan en un proceso competitivo, pero el público tiene acceso limitado a la información de adquisiciones.	Pocos proyectos se licitan en un proceso competitivo, y el público tiene acceso limitado a la información de adquisiciones.	Ninguna de las anteriores o ninguna evidencia	% de proyectos sujetos a licitación competitiva: 1. Por debajo del 50% 2. Por encima del 50% 3. Por encima del 75% 4. Por encima del 90%
		16. ¿Existe algún sistema que asegure que los procesos licitatorios y de adjudicación de los proyectos sea monitoreado adecuadamente?	Existe una base de datos de adquisiciones con información razonablemente completa, y se producen informes analíticos estandarizados para respaldar un sistema de monitoreo formal.	Existe una base de datos de adquisiciones con información razonablemente completa, pero no existen informes analíticos estandarizados que se produzcan a partir de la base de datos.	Existe una base de datos de adquisiciones con información incompleta, y no existen informes analíticos estandarizados que se produzcan a partir de la base de datos.	No hay una base de datos de adquisiciones, o la información está incompleta o no es oportuna para la mayoría fases del proceso de adquisición.	El sistema de los procesos licitatorios y de adjudicación de los proyectos: 1. No existe sistema 2. La base de información es incompleta 3. La base de información es razonablemente completa 4. La base de información es completa
	Gestión de la implementación del proyecto	17. ¿Tiene el Municipio funcionarios encargados por proyectos, que tengan la responsabilidad de realizar o coordinar con los ministerios los planes de implementación de los proyectos en su etapa de ejecución?	El Municipio tiene, de forma sistemática, un funcionario responsable a cargo del proyecto para su etapa de implementación para los proyectos, y los planes de implementación de estos proyectos son preparados antes de que sean aprobados en el presupuesto	El Municipio tiene, de forma sistemática, un funcionario responsable a cargo del proyecto para su etapa de implementación solo para los proyectos más importantes, aunque los planes de implementación de estos proyectos son preparados antes de que sean aprobados en el presupuesto	El Municipio tiene, de forma sistemática, un funcionario responsable a cargo del proyecto para su etapa de implementación solo para los proyectos más importantes, pero los planes de implementación de estos proyectos no son preparados antes de que sean aprobados en el presupuesto	El Municipio no tiene, de forma sistemática, un funcionario responsable a cargo de los proyectos, y los planes de implementación de estos proyectos no son preparados antes de que sean aprobados en el presupuesto.	1. No se cuenta con funcionarios responsables de proyectos ni planes de implementación 2. Se cuenta con un funcionario responsables de proyectos de grandes presupuestos y no se cuenta planes de implementación antes de la aprobación del presupuesto 3. Se cuenta con un funcionario responsables de proyectos de grandes presupuestos y se cuenta con planes de implementación antes de la aprobación del presupuesto 4. Se cuenta con un funcionario responsables de proyectos y se cuenta planes de implementación antes de la aprobación del presupuesto

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
	Gestión de activos	18. ¿Tiene un marco para contabilizar e informar sobre los activos fijos con encuestas periódicas y registros de depreciación?	Existe un mecanismo de coordinación central al momento de elaborar el presupuesto público, el cual está formalmente establecido y se realiza de forma sistemática	Existe un mecanismo de coordinación central al momento de elaborar el presupuesto público, el cual se realiza de forma más o menos sistemática con algunos sectores presupuestarios, pero que no está formalmente establecido	Existe un mecanismo de coordinación central al momento de elaborar el presupuesto público, pero no se realiza en sectores ni regiones	No existe dicho mecanismo de coordinación central de la planificación presupuestaria de la inversión a nivel sectorial y regional	Cobertura de la presentación de informes de activos físicos con valor contable: 1. Por debajo del 50% 2. Por encima del 50% 3. Por encima del 75% 4. Por encima del 90%
Retroalimentación	Evaluación ex post y aprendizaje	19. ¿Después que los proyectos son ejecutados, el Municipio realiza algún procedimiento sistemático de evaluación ex post, o lo coordina con el MDS, ¿para luego poder ajustar procedimientos en las etapas de ejecución de los proyectos futuros?	Las revisiones ex post de los principales proyectos que se centran en los costos y los resultados del proyecto son realizadas regularmente con el MDS o expertos, y se utilizan para ajustar las políticas y procedimientos de implementación del proyecto.	A veces se realizan revisiones ex post de los principales proyectos, centrándose en los costos del proyecto, los resultados y los productos.	A veces se realizan revisiones ex post de los principales proyectos, centrándose solo en los costos del proyecto.	Las revisiones ex post de proyectos importantes no se realizan de forma sistemática ni se realizan con frecuencia de parte del GORE, ni se coordina con MDS.	1. No se realizan evaluaciones ex post 2. En ocasiones se realizan evaluaciones ex post 3. En ocasiones se realizan revisiones ex post de los principales proyectos, centrándose en los costos, resultados y los productos. 4. Regularmente se realizan revisiones ex post de los principales proyectos, centrándose en los costos, resultados y los productos
Temas transversales	Recursos humanos	20. Tiene el Municipio un staff de personal capacitado (numero, conocimiento, habilidades, experiencia) para elaborar y hacer seguimiento a los proyectos de inversión	El Municipio tiene un staff profesional suficiente en número y con capacidades adecuadas, dado el número y complejidad de proyectos en la región	El Municipio tiene un staff profesional suficiente en capacidades, pero insuficiente en número, frente al número y complejidad de proyectos en la región	El Municipio tiene un staff profesional suficiente en número, pero con capacidades insuficientes frente al número y complejidad de proyectos en la región	El Municipio no tiene un staff profesional adecuado ni en número ni en capacidades frente al número y complejidad de proyectos en la región	1. No se cuenta con suficiente personal, ni número ni capacidades 2. Se cuenta con suficiente personal en número, pero no en capacidades 3. Se cuenta con suficiente personal en capacidades, pero no en número 4. Se cuenta con suficiente personal en capacidades y en número

Etapas del ciclo de la inversión	Dimensión	Pregunta	A	B	C	D	Efectividad
	Recursos informáticos	21. ¿El Municipio tiene o utiliza algún sistema computacional que reúna toda la información de los proyectos de inversión, tanto para la toma de decisión como para el monitoreo de los proyectos en su etapa de formulación, evaluación y asignación presupuestaria?	El Municipio tiene un sistema que reúne la información de todos los proyectos en su etapa de formulación, evaluación, asignación de recursos presupuestarios, y ejecución	El Municipio tiene un sistema que reúne alguna de la información de los proyectos para las etapas del ciclo de los proyectos	El Municipio tiene un sistema que reúne alguna de la información de los proyectos para algunas de las etapas del ciclo de los proyectos	El Municipio no tiene un sistema que reúna la información de los proyectos	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con sistema 2. El sistema reúne cierta información de proyectos para algunas de las etapas de estos 3. El sistema reúne cierta información de proyectos para las etapas de estos 4. El sistema reúne información de proyectos para las etapas de estos
	Transparencia	22. ¿Tiene el Municipio un marco legal efectivo para el derecho a la información, que cubra las inversiones públicas?	Sí, hay una política sólida y se implementa en gran medida, al menos para grandes proyectos. O hay una base de datos central del proyecto disponible públicamente.	Sí, hay una política, pero la implementación es parcial, aunque si se publican las grandes inversiones públicas.	Sí, hay una política, pero la implementación es parcial, y no se publican las inversiones públicas.	No, no existe un marco legal para el derecho a la información. La información de proyectos no se divulga.	Porcentaje de documentos de proyectos grandes que se divulgan: <ol style="list-style-type: none"> 1. Por debajo del 25% 2. Por encima del 25% 3. Por encima del 50% 4. Por encima del 90%

