DIRECTORADO DE GOBERNANZA PÚBLICA Y DESARROLLO TERRITORIAL

INVERSIÓN PÚBLICA EFECTIVA EN TODOS LOS NIVELES DE GOBIERNO

Principios de acción

OCDE
MEJORES POLÍTICAS PARA UNA VIDA MEJOR

Prólogo

Este documento presenta la Recomendación sobre Inversión Publica Efectiva en todos los niveles del Gobierno que fue adoptada por el Consejo de la OCDE el 12 de Marzo, 2014.

Una recomendación es un instrumento de la OCDE aprobado por el Consejo que se traduce en normas y estándares internacionales, mejores prácticas y directrices de política. Las recomendaciones no son legalmente vinculantes, pero en la práctica se les concede gran fuerza moral ya que representan la voluntad política de los Estados miembros.

La Recomendación fue elaborada por el Comité de Políticas de Desarrollo Regional de la OCDE (RDPC) y se sometió a un extenso proceso de consulta dentro de la OCDE y externamente.

La guía completa de implementación con los detalles para todos los países está disponible en el Toolkit web site

http://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/

Para mayor información, por favor consulte nuestra pagina web en:
www.oecd.org/regional-policy o comuniquese con: **dorothee.allain-dupre@oecd.org**

Dirección de Gobernanza Pública y Desarrollo Territorial

Tabla de contenido

Prólogo 1
Nota Introductoria 2

RECOMENDACIÓN DEL CONSEJO SOBRE LA INVERSIÓN PÚBLICA EFECTIVA EN TODOS LOS NIVELES DEL GOBIERNO 8

A. Coordinar la inversión pública en todos los niveles del gobierno 9
1. Invertir usando una estrategia integral adaptada a diferentes lugares 8
2. Adoptar instrumentos efectivos para la coordinación entre los niveles nacionales y subnacionales del gobierno 8
3. Coordinar horizontalmente entre los gobiernos subnacionales para poder invertir a la escala pertinente. 9
B. Fortalecer las capacidades de inversión pública y promover el aprendizaje en todos los niveles del gobierno 9
4. Evaluar por adelantado los impactos y riesgos a largo plazo de la inversión pública 9
5. Involucrar a las partes interesadas a lo largo del ciclo de inversión 9
6. Movilizar a los actores privados y las instituciones financieras para diversificar las fuentes de financiación y fortalacer capacidades 9
7. Reforzar los conocimientos de los funcionarios públicos y de las instituciones que participan en la inversión pública. 10
8. Centrarse en los resultados y promover el aprendizaje de la experiencia 10
C. Garantizar las condiciones marco adecuadas para la inversión pública en todos los niveles del gobierno 10
9. Desarrollar un marco fiscal adaptado a los objetivos de inversión 10
10. Exigir una gestión financiera sólida y transparente en todos los niveles del gobierno 11
11. Promover la transparencia y el uso estratégico en la contratación pública en todos los niveles del gobierno 11
12. Procurar calidad y coherencia en el sistema regulatorio de todos los niveles del gobierno 11

ORIENTACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS 12

Principio 1. Investir usando una estrategia integral adaptada a diferentes lugares 12
Principio 2. Adoptar instrumentos efectivos de coordinación entre los niveles nacionales y subnacionales del gobierno 15
Principio 3. Articulación horizontal entre gobiernos subnacionales para invertir a una escala relevante 18
Principio 4. Evaluar *ex ante* los impactos a largo plazo y los riesgos de la inversión pública 21
Principio 5. Involucrara los grupos de interés en todo el ciclo de inversión 24
Principio 6. Movilizar actores privados y organismos de financiación para diversificar las fuentes de financiación y fortalecer las capacidades subnacionales 27
Principio 7. Reforzar la experiencia de los funcionarios públicos e instituciones involucrados en inversión pública, notablemente a nivel subnacional 30
Principio 8. Enfocarse en resultados y promover el aprendizaje a partir de la experiencia en diferentes niveles de gobiern 33
Principio 9. Desarrollar un marco fiscal adaptado a los objetivos de inversión. 36
Principio 10. Exigir el manejo financiero sólido y transparente en todos los niveles del gobierno. 38
Principio 11. Promover la transparencia y el uso estratégico de las compras públicas 41
Principio 12. Procurar calidad y consistencia en los sistemas normativos el sistema regulatorio de todos niveles del gobierno 44

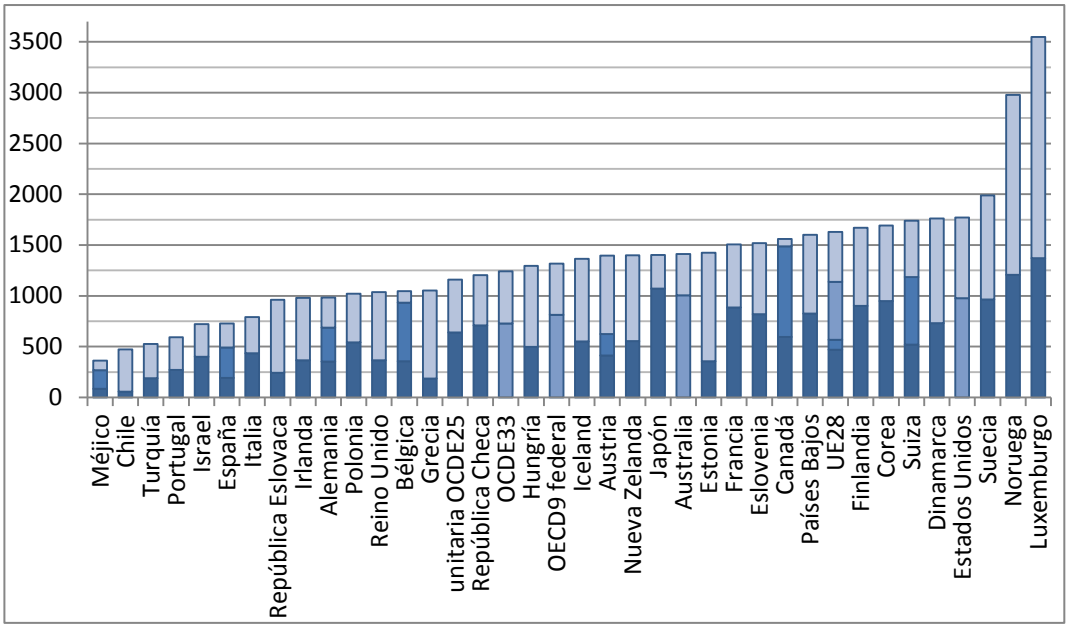
Nota Introductoria

La inversion pública afecta directamente las decisiones que toman las personas acerca de donde vivir y trabajar, influye sobre la naturaleza y ubicación de la inversion privada, e impacta la calidad de vida. Si es bien administrada, la inversión pública es una forma de potenciarel crecimiento por medio del gasto público. En cambio, las malas decisiones de inversión desperdician los recursos, reducen la confianza de los ciudadanos y pueden obstaculizar las oportunidades de crecimiento.

En 2014, los países de la OCDE gastaron cerca de 1,5 billones de dólares en inversión pública – 3,2% del PIB de la OCDE y el 15,5% de la inversión total. Estas cifras generales ocultan una enorme tanto entrepaíses como dentro de ellos. Existe una importante variación regional de la inversión pública como porcentaje del PIB, así como también de la inversión pública per cápita.

Los gobiernos subnacionales asumieron casi el 60 % de la inversión pública total a lo largo del territorio de la OCDE en cuanto a volumen. En general, la participación es mucho mayor en países federales y menor en los países históricamente centralizados. Ya sea a través de competencias compartidas o acuerdos de financiación conjunta, la inversión pública normalmente involucra los diferentes niveles del gobierno en alguna etapa del proceso de inversión, lo que hace que su gobernanza sea particularmente compleja.

Participación subnacional de la inversión pública del país (2014)



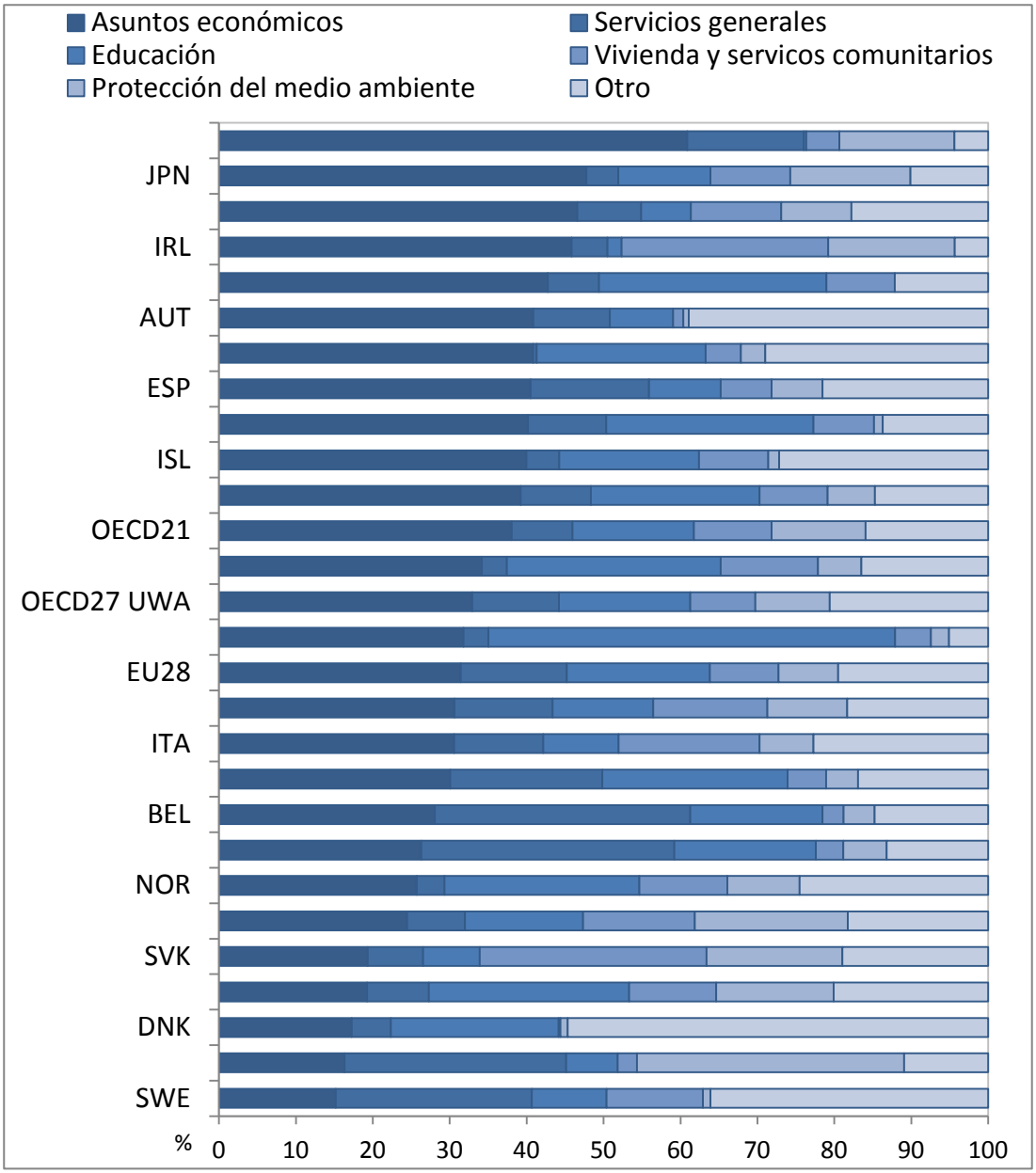
Fuente: OCDE (2016), *Gobiernos subnacionales en países de la OCDE: Datos claves*

Una definición de inversión pública

- La inversión está definida como gastos de capital en infraestructura física (por ejemplo, carreteras, edificios públicos, etc.) e infraestructura blanda (por ejemplo, desarrollo de capital humano, innovación, investigación y desarrollo, etc.) con un uso productivo que se extiende más alla de un año. Más especificamente en las cuentas nacionales, la inversión se define como formación bruta de capital y adquisiciones, menos liquidaciones de activos no financieros no productivos. Formación bruta de capital fijo (también conocida como inversión fija) es el principal componente de la inversión y se puede utilizar como sustituto para la inversión. Desde el 2008 con los nuevos estanderes del SCN, los gastos en la Investigación y desarrollo y los sistemas de armamento se incluyen en la formación bruta de capital fijo.
- La información contenida en este documento se centra en la inversión pública directa, a menos de que se especifique lo contrario.
- La forma en la cual la inversión pública es medida varía entre países. La formación bruta de capital fijo se utiliza a menudo como el mejor sustituto disponible para la inversión pública directa. Sin embargo, existen diferencias entre los países. Por ejemplo, en algunos, las contribuciones del sector privado a la inversión pública se contabilizan en las cuentas nacionales, mientras que en otros países, puede que no sea el caso. También hay alguna variación en cuanto a donde se registra el gasto en operaciones y mantenimiento.

La mayor parte de la inversión pública subnacional se destina a áreas de importancia crítica para el futuro crecimiento económico, el desarrollo sostenible y el bienestar de los ciudadanos. En cuanto a la inversión total de los gobiernos subnacionales en toda la OCDE, el 37% se asigna a asuntos económicos (transporte, comunicaciones, desarrollo económico, energía, construcción, etc.). Aproximadamente el 23% de la inversión pública se utiliza para la educación, que ayuda a determinar la calidad de la futura fuerza de trabajo. Otro 11% se destina a vivienda e instalaciones comunitarias.

Participaciónde los gobiernos subnacionales en la inversión pública directa (organizada por función económica, 2014)

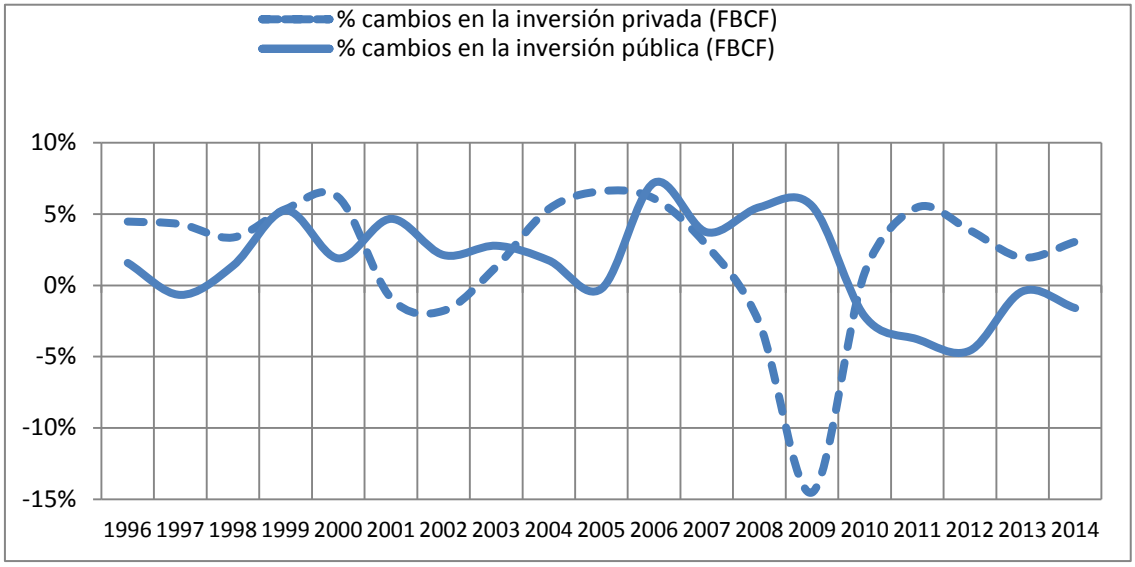


Fuente: Cuentas Nacionales de la OCDE. *Nota*: Otro: defence; seguridad y orden público; salud; actividades recreativas, culturales y religiosas; protección social. COFOG no hay datos disponibles por Australia, Canadá, Méjico, Chile, Nueva Zelandia, Turquía.

La inversión pública está bajo presión después de las estrategias de consolidación fiscal. La mayoría de los gobiernos de la OCDE han pasado de los programas de estímulo a gran escala en 2008-2009, a la consolidación fiscal en los últimos años. Desde 2010, las estrategias de consolidación han reducido los recursos para la inversión pública, colocando la inversión pública en una trayectoria descendente, a pesar de que la inversión privada en muchos países ha seguido contratando. Siendo uno de los elementos más flexibles del presupuesto, la inversión pública se ha utilizado como variable de ajuste. Aunque las inversiones alcanzaron su punto máximo en el año 2009 con los programas de estímulo, el nivel annual en los países OCDE aún no ha alcanzado los niveles anteriores a la crisis. En comparación con el 2007, la inversión pública per cápita en el 2014 había disminuido en casi la mitad de los

países de la OCDE. Aunque no todos los países de la Organización siguieron esta tendencia, una reducción sostenida de la inversión pública durante un periodo de crecimiento lento puede tener consecuencias negativas a largo plazo para el crecimiento nacional y bienestar de la sociedad.

Cambios anuales en la inversión pública y privada (FBCF) en términos reales en la OCDE (1996-2014)



Fuente: Cálculo basado en las cuentas nacionales OCDE.

Debido a que den el futuro cercano el presupuesto de los países OCDE seguirá siendo restringido, todos los niveles de gobierno tendrán que hacer más con menos recursos gastando de forma más inteligente. Los retos van más allá de simplemente financiar la inversión. Aún cuandola financiación para la inversión esté disponible, los diferentes niveles del gobierno pueden carecer de las herramientas de gobernanza apropiadas para hacer un mejor uso de los fondos de inversión. Por ejemplo, durante la crisis, la implementación de los planes de recuperación en todos los países de la OCDE en 2008-09 reveló que tanto los actores nacionales como subnacionales pueden haber carecido de las herramientas y de los acuerdos de gobernanza apropiados para utilizar de manera efectiva los fondos de inversión.

El impacto de la inversión pública depende en gran medida de cómo los gobiernos la manejan. Tres retos sistemáticos para la gobernanza multinivel de la inversión pública impiden lograr los mejores resultados posibles:

1. **Desafíos de coordinación:** Coordinación intersectorial, interjurisdiccional e intergubernamental es necesaria, pero difícil en la práctica. Adicionalmente, puede ser necesario alinear los diferentes intereses de la gran cantidad de actores involucrados en el proceso de inversión. **Desafíos de capacidad:** Cuando las capacidades para diseñar e implementar estrategias de inversión son débiles, puede que las políticas no logren sus objetivos. La evidencia sugiere que la inversión pública y los resultados de crecimiento se correlacionan con la calidad del gobierno, incluso al nivel subnacional.

2. **Desafíos de las condiciones marco:** Las buenas prácticas en la elaboración de presupuestos, compras y calidad regulatoria son parte integral de la inversión exitosa, pero no siempre son sólidas o coherentes a través de los niveles de gobierno.

Todos los países se enfrentan a estos desafíos, independiente del contexto institucional (en países federales, o países altamente centralizados), ya que la dependencia mutua entre los niveles de gobierno para la inversión pública existe en todos los países.

El propósito de la Recomendación sobre la Inversión Pública Efectiva en Todos los Niveles de Gobierno es de ayudar a los gobiernos en todos los niveles, a evaluar las fortalezas y debilidades de su capacidad de inversión pública, utilizando un enfoque de gobierno completo, y a establecer prioridades para mejorar.

Los Principios no se pueden entender de forma aislada. Están diseñados para ser usados en conjunto con otras herramientas y políticas de orientación de la OCDE. Algunos instrumentos existentes contienen orientación pertinente a la inversión pública. Los principios estipulados en esta Recomendación ofrecen un enfoque de gobierno completo que aborda los papeles de los diferentes niveles del gobierno en el diseño e implementación de una responsabilidad crítica y compartida. Es el primer instrumento de la OCDE en el ámbito de política regional y de gobernanza multinivel. Recalca las contribuciones fundamentales que todos los niveles del gobierno pueden hacer al desarrollo nacional y el crecimiento a largo plazo.

La Recomendación esta organizada en torno a tres pilares:

- *Pilar A: Coordinar la inversión pública entre los niveles de gobierno y las políticas.* Este pilar se centra en la importancia de buscar y crear complementariedades en las políticas y programas de los diferentes sectores, verticalmente entre los niveles del gobierno, y horizontalmente entre los gobiernos subnacionales para aumentar la eficacia de la inversión pública.

- *Pilar B: Fortalecer las capacidades de inversión pública y promover el aprendizaje en todos los niveles del gobierno.* Este pilar destaca las diferentes capacidades que deben estar presentes en todos los niveles del gobierno, para reforzar las una inversión efectiva y promover la mejora continua, desde la selección estratégica de proyectos hasta su ejecución y seguimiento.

- *Pilar C: Garantizar las condiciones marco adecuadas para la inversión pública en todos los niveles del gobierno.* Este pilar recalca la importancia de las buenas prácticas en la descentralización fiscal, administración pública financiera, la contratación pública, y la calidad regulatoria en todos los niveles del gobierno.

Los principios estipulados en la Recomendación son aplicables a los gobiernos nacionales, regionales y locales y abordan dimensiones que son relevantes para otros grupos de interés de la inversión pública. Están destinados para aplicarse en los países miembros y para proporcionar directrices útiles para los no miembros que tratan de resolver los desafíos e identifcar las buenas prácticas relacionadas a gobernanza multinivel de la inversión pública. Ellos ofrecen orientación valiosa para los países independiente de su marco institucional y grado de descentralización.

Para ayudar a los países y los gobiernos subnacionales a aplicar los Principios de la OCDE, se desarrollará un kit de herramientas para su implementación. El kit va proponer indicadores y buenas prácticas para cada principio establecido en la Recomendación, ilustrado con ejemplos de países, regiones y gobiernos locales.

RECOMENDACIÓN DEL CONSEJO SOBRE LA INVERSIÓN PÚBLICA EFECTIVA EN TODOS LOS NIVELES DEL GOBIERNO

EL CONSEJO

EN OBSERVACIÓN a Artículo 5 b) de la Convención sobre la Organización para la Cooperación y el Desarrollo de 14 de Diciembre de 1960;

EN OBSERVACIÓN a la Recomendación del Consejo sobre Mejorar la Calidad de la Regulación Gubernamental [C(95)21/FINAL], la Recomendación del Consejo sobre la Política Regulatoriay Gobernanza [C(2012)37], la Recomendación del Consejo sobre Mejorar la Conducta Ética en la Función Pública incluyendo los Principios para Gestionar la Ética en la Función Pública [C(98)70/FINAL], la Recomendación del Consejo sobre las Directrices de la OCDE para Gestionar los Conflictos de Interés en el Servicio Público [C(2003)107], la Recomendación del Consejo sobre mejorar la Integridad en la Contratación Pública [C(2008)105], la Recomendación del Consejo sobre los Principios de Transparencia e Integridad en el Cabildeo [C(2010)16]; la Recomendación del Consejo sobre los Principios de Gobernanza Pública para las Asociaciones Públicas Privadas [C(2012)86], y la Recomendación del Consejo sobre Participación del Sector Privado en la Infraestructura [C(2007)23/FINAL];

RECONOCIENDO que la inversión pública efectiva puede hacer una contribución fundamental al desarrollo sostenible y el crecimiento en los niveles nacionales y subnacionales, y también aumentar la confianza de los ciudadanos y el bienestar de hoy y mañana;

RECONOCIENDO que la mayor parte de la inversión pública en los países miembros de la OCDE sucede a nivel subnacional, sin dejar de ser una responsabilidad compartidad entre todos los niveles del gobierno;

RECONOCIENDO que tanto en momentos de presión fiscal, como en momentos de expansion fiscal, los gobiernos requieren mayor eficiencia y eficacia en el gasto público, incluso para la inversión;

OBSERVANDO que la OCDE ejerce un papel de liderazgo en la promoción de buen gobierno en los niveles nacionales y subnacionales del gobierno, así como las buenas prácticas para la coordinación entre los niveles del gobierno;

OBSERVANDO que, en la reunion del Comité de Políticas de Desarrollo Territorial al nivel Ministerial los días 5-6 de Diciembre de 2013, los Ministros consideraron que los Principios de Inversión Pública Efectiva ofrecían un plan de acción, y pidieron su transformación a un instrumento de la OCDE, recalcando que su implementación podría dar lugar a mecanismos de coordinación más efectivos, mayors capacidades y mejores condiciones marco [Resumen del Presidente, véase GOV/TDPC/MIN(2013)3];

EN OBSERVACIÓN al documento de referencia para cada Principio indicado a continuación y señalado por los Ministros en los días 5-6 de Diciembre 2013 [GOV/TDPC(2013)3/REV2];

OBSERVANDO que, para el propósito de la presente Recomendación, se utilizan las siguientes definiciones:

- "Gobiernos" hace referencia a todos los niveles del gobierno;
- "Inversión pública" hace referencia al gasto de capital en infraestructura física (por ejemplo, carreteras, edificios gubernamentales) e infraestructura blanda (por ejemplo, el desarrollo del capital humano, apoyo a la innovación, investigación y desarrollo) con un uso productivo que va más allá de un año. Estadísticamente se mide la inversión pública directa a través de la formación bruta de capital fijo;

- "Gobiernos subnacionales" hace referencia a todos los niveles del gobierno por debajo del nivel nacional (regional y local);
- "Gobiernos regionales" se refiere a los niveles del gobierno inmediatamente por debajo del nivel nacional en los países federales (es decir, los estados federados) y en los países unitarios (con dos o tres niveles de gobiernos subnacionales);
- "Gobierno local" hace referencia a las unidades administrativas o políticas inmediamente por debajo del nivel de estados federados en países federales, pero en países unitarios hace referencia a todos los gobiernos subnacionales;
- Los términos "región" y "local" también pueden referirsen a zonas geográficas subnacionales con características socioeconómicas o territoriales específicas, que pueden o no corresponder a las unidades administratvas o políticas.

Acerca de la propuesta del Comité de Políticas de Desarrollo Territorial:

I. RECOMIENDA que los Miembros implementen los siguientes Principios para fortalecer la eficacia de la inversión pública en todos los niveles del gobierno:

A. Coordinar la inversión pública en todos los niveles del gobierno

1. Invertir usando una estrategia integral adaptada a diferentes lugares.

i) *Diseñar e implementar estrategias de inversión adaptadas al sitio para el cual atenderá.* Decisiones sobre la inversión pública deben estar vinculadas a una estrategia de desarrollo basada en una evaluación de las características regionales (o locales), ventajas competitivas, el crecimiento, la innovación, y el potencial para crear empleo, y consideraciones para la equidad y la sostenibilidad del medio ambiente. Las estrategias de Inversión deben estar orientadas hacia los resultados (con objetivos de política claramente definidos), realistas y bien informadas (basadas en evidencia que demuestra la capacidad de la región o localidad para hacer uso fructífero de las inversiones), y con miradas hacia el futuro (con inversiones que pueden posicionar a las regiones y localidades para la competitividad y el desarrollo sostenible en el contexto de las tendencias mundiales).

ii) *Buscar complementariedades y reducir los conflictos entre las estrategias sectoriales.* Impactos de fortalecimiento mutuo en forma de políticas complementarias a menudo se necesitan para maximizar la inversión pública. En los niveles más altos del gobierno, tales complementariedades pueden ser facilitadas por a) usar marcos estratégicos para la inversión pública, para alinear los objetivos de todos los ministerios y niveles de gobierno; y b) minimizar los obstáculos administrativos a través de mecanismos de coordinación, tales como, pero no limitado a, los comités y programas interministeriales, y la armonización de las reglas del programa. Los gobiernos también pueden establecer fondos de inversión conjuntos que reúnen fondos entre agencias/ministerios públicos para impulsar consideración de una serie más amplia de prioridades.

iii) *Promover la producción de datos a la escala subnacional pertinente* para informar a las estrategias de inversión y producir evidencia para la toma de decisiones. Estos datos pueden ser recolectados por las agencias de estadísticas, y también de los registros administrativos, otras fuentes de datos y los propios ciudadanos.

2. Adoptar instrumentos efectivos para la coordinación entre los niveles nacionales y subnacionales de gobierno.

Coordinar la inversión pública entre los diferentes niveles del gobierno para fortalecer sueficacia y efectividad. La coordinación es necesaria para identificar las oportunidades de inversión y los cuellos de botella, para gestionar las competencias de políticas conjuntas, para minimizar el potencial de inversiones que trabajan con objetivos contradictorios, para garantizar suficientes recursos y capacidad para llevar a cabo la inversión, y para generar confianza entre los actores en los diferentes niveles del gobierno. Varias herramientas se pueden utilizar cuando se requiere coherencia con la

inversión entre los diferentes niveles del gobierno, tales como los acuerdos de cofinanciación, contratos entre los niveles del gobierno, los procesos de consulta formal, agencias nacionales o sus representantes trabajando con áreas subnacionales, u otras formas de diálogo intergubernamental regular.

3. Coordinar horizontalmente entre los gobiernos subnacionales para poder invertir a una escala pertinente.

Proporcionar incentivos y/o buscar oportunidades para la coordinación entre los gobiernos regionales y/o locales para que la inversión pública coincida con el área geográfica relevante. La coordinación horizontal es fundamental para aumentar la eficiencia a través de las economías de escala y mejorar las sinergias entre las políticas de gobiernos subnacionales vecinos (o vinculados de otra forma). Tipos de coordinación incluyen contratos, plataformas para el diálogo y la cooperación, asociaciones específicas de inversión pública, autoridades conjuntas, uniones regionales o municipales.

B. Fortalecer las capacidades de inversión pública y promover el aprendizaje en todos los niveles del gobierno

4. Evaluar por adelantado los impactos y riesgos a largo plazo de la inversión pública.

i) *Utilizar evaluaciones integrales y de largo plazo para la selección de inversiones.* Evaluaciones previas se deben usar tanto para aclarar los objetivos como para revelar información. Dichas evaluaciones deben ser técnicamente sólidas, deben ayudar a indentificar impactos sociales, ambientales y económicos, y a investigar qué método de inversión tiene la mayor probabilidad de producir la mejor relación calidad-precio. Los diseñadores de políticas también deben considerer la complementariedad de las políticas y proyectos, así como alternativas a la inversión y el uso eficitente de las reservas de capital para lograr ciertos objetivos. Los costos de operación y mantenimiento a largo plazo deben evaluarse claramente desde las primeras etapas de la decisión de inversión.

ii) *Evaluar diferentes tipos de riesgos e incertidumbres asociados con la inversón pública,* incluyendo los impactos a largo plazo, en una etapa temprana del ciclo de inversión como parte de una evaluación. Esto incluye riesgos fiscales, tales como los pasivos contingentes, así como los riesgos políticos, sociales y medioambientales. Tales riesgos y adaptadas estrategias de mitigación deben ser evaluades de nuevo si nueva información surge.

5. Involucrar a las partes interesadas a lo largo del ciclo de inversión.

i) *Involucrar a los actores de la sociedad civil, del sector públicoy privado en el diseño e implementación de las estrategias de inversión pública para aumentar el valor social y económico, y para garantizar la rendición de cuentas.* Todos los niveles del gobierno deben involucrar a las partes interesadas en la evaluación de necesidades y en el diseño de una estrategia de inversión en una etapa temprana del ciclo de inversión, y en etapas posteriores, en la retroalimentación y evaluación. Información sobre los planes públicos de inversión, los gastos, y los resultados se deben exponer ante algún nivel de escrutinio público para promover la transparencia y la rendicón de cuentas.

ii) *Buscar un equilibrio al incorporar las perspectivas de las partes interesadas, tomando las medidas necesarias para evitar influencia desproporcionada de los grupos de interés especiales.* Los procesos de consulta en todos los niveles de gobierno deben ser inclusivos, abiertos y transparentes, y deben promover la transparencia y la integridad en el cabildeo.

6. Movilizar a los actores privados y las instituciones financieras para diversificar las fuentes de financiación y fortalacer las capacidades.

i) *Armonizar los acuerdos de financiación privada con las necesidades de inversión y las capacidades, particularmente a nivel subnacional,* por medio del analisis detallado de los pros y contras de los

diferentes acuerdos de participación privada y lo que implican en cuanto a riesgo y la capacidad financiera y administrativa del gobierno. Las decisiones acerca de las Asociaciones Público-Privadas (APP) deben ser coordinadas con el proceso de presupuestación y su potencial de rentabilidad se debe comparar a la de la contratación tradicional.

ii) *Involucrar a los actores privados y las instituciones financieras en la inversión pública para que ofrezcan más que solo financiación.* Involucrar a los actores privados y las instituciónes financieras en la inversión debe ser una forma de fortalacer la capacidad del gobierno en los diferentes niveles y de aportar su experiencia a los proyectos por medio de una mejor evaluación previa, un mejor análisis de los riesgos de mercado y de crédito, logrando economías de escala y una buena relación costo-beneficio. Los gobiernos deben movilizar instrumentos financieros o mecanismos innovadorescon un entendimiento claro de las capacidades que dichos enfoques requieren.

7. Reforzar los conocimientos de los funcionarios públicos y de las instituciones que participan en la inversión pública.

Fortalecer la capacidad tanto de los funcionarios como de las instituciones públicas asociadas a la inversión pública. Se debe prestar una atención especial a la gestión efectiva de los recursos humanos, así como potenciar el conocimiento (identificar, compartir y aplicar buenas prácticas tales como los presentes principios) y las relaciones (perfeccionar mecanismos de coordinación vertical, fortalecer la cooperación entre gobiernos subnacionales, y desarrollar vínculos con expertos). La capacidad a nivel subnacional merece una atención especial; en algunos casos los recursos financieros, las habilidades profesionales, o la calidad institucional pueden faltar. No todas las capacidades se pueden fortalecer a la vez. Por lo tanto, es valioso identificar las limitaciones principales que entorpecen el proceso de inversión y la secuencia adecuada de reformas a implementarse

8. Centrarse en los resultados y promover el aprendizaje de la experiencia.

Aclarar los resultados que se deben alcanzar por medio de la inversión pública y buscar los mecanismos para alcanzarlos. Estos mecanismos pueden incluir estrategias de inversión orientadas a los resultados con políticas claramente definidas, licitaciones bien diseñadas, sistemas de seguimiento efectivos, evaluación ex post de alta calidad, mejora de las opciones de inversión, el intercambio activo de información y el aprendizaje mutuo y constante entre los actores involucrados en la inversión pública.

C. Garantizar las condiciones marco adecuadas para la inversión pública en todos los niveles de gobierno

9. Desarrollar un marco fiscal adaptado a los objetivos de inversión.

i) *Emplear un marco fiscal adaptado a los diferentes objetivos de la política de inversión.* Subsidios intergubernamentales asignados y acuerdos de cofinanciación (equitativos) son apropiados cuando los proyectos generan efectos secundarios positivos, cuando se necesita alcanzar economías de escala, cuando se busca compartir el riesgo o una cooperación temporal, cuando es necesario alinear las prioridades entre los diferentes niveles del gobierno y cuando las capacidades de los gobiernos subnacionales necesitan ser fortalecidas. La cofinanciación también puede aumentar el compromiso de los diferentes actores con el éxito de un proyecto, así como animar a los gobiernos subnacionales a juntar sus recursos.

ii) *Establecer las condiciones habilitantes para que los gobiernos subnacionales sean capaces de explotar su propio potencial para generar ingresos,* no solo para financiar la inversión, pero para permitir la participación en acuerdos de confinanciación y para hacerse cargo de los costos de operaciones y el mantenimiento a largo plazo.

10. Exigir una gestión financiera sólida y transparente en todos los niveles del gobierno.

Adoptar buenas prácticas para la presupuestación y rendición de cuentas financieras tales como costear con precisión los planes inversión pública, reflejarlos en las estrategias de presupuestos y los procesos de asignación, adaptándolas a un marco presupuestario a mediano plazo y considerando debidamente los costos de operación y mantenimiento a largo plazo. Esto incluye un tratamiento presupuestario adecuado de las APP, de las empresas públicas locales, y de cualquier pasivo contingente asociado.

11. Promover la transparencia y el uso estratégico de la contratación pública en todos los niveles del gobierno.

i) *Maximizar la transparencia en todas las etapas del ciclo de contratación, promover la profesionalización de la función de contratación, y establecer mecanismos claros de rendición de cuentas y de control.* Los sistemas de contratación deben ser transparentes, competitivos, y monitoreados para asegurar que los recursos se usen para lo que fueron destinados, y eficaces en el registro y manejo de quejas. Los gobiernos deben invertir para asegurar una capacidad adecuada, en particular al nivel subnacional, mediante el empleo y la formación de profesionales en contratación, utilizando mecanismos de contratación colaborativa, y mediante el uso de herramientas de e-contratación.

ii) *Utilizar el proceso de adquisiciones para asegurar una prestación efectiva de servicios públicos buscandoalcanzar objetivos estratégicos en los diferentes niveles del gobierno.* Para lograrlo, los objetivos de las adquisicionesdeben estar claramente articulados y priorizados. Estos pueden ser los tradicionales de rentabilidad precio calidad– *value for money*- así como objetivos gubernamentales más amplios como el desarrollo sostenible, la innovación, y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas (PYMEs).

12. Procurar calidad y coherencia en el sistema regulatorio de todos los niveles del gobierno.

Lograr regulaciones coherentes y de alto nivel en todos los niveles del gobierno, evaluando el marco regulatorio cuando se establecen los programas y las prioridades de inversión. Utilizar los mecanismos de coordinación para desarrollar regulaciones coherentes a través de todos los sectores y los niveles de gobierno, asegurar consistencia en la aplicación, y evitar la duplicidad. Los gobiernos nacionales deben revisar periódicamente su normatividad y evaluar el costo-beneficio de implementar nuevas normas, teniendo en cuenta el costo de cumplir con ellas que tendrían los gobiernos subnacionales. Todos los niveles del gobierno deben ser consicentes de, y buscar minimizar la carga administrativa de los trámites gubernamentales para un típico proyecto de inversión pública.

II. **INVITA** al Secretario General a difundir esta Recomendación.

III. **INVITA** a los Miembros a difundir la presente Recomendación a todos los niveles del gobierno.

IV. **INVITA** a los no Miembros tener en cuenta y adherirse a la presente Recomendación.

V. **LE INDICA** al Comité Territorial de Desarrollo supervisor la implementación de la presente Recomendación e informar al respecto a más tardar tres años después de su adopción y a partir de ahí, periódicamente, en consulta con otros comités de la OCDE pertinentes.

ORIENTACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PRINCIPIOS

Principio 1. Invertir usando una estrategia integral adaptada a diferentes lugares

¿Por qué es importante?

- **Vincular las inversiones a las necesidades específicas de cada región o localidad.**

Las opciones de inversión pública deben estar ligadas a una estrategia de desarrollo basada en una evaluación de las potenciales oportunidades para dicha inversión, y obtáculos al mismo, así como del crecimiento en cada región (o localidad). Las estrategias de inversión deben estar enfocadas hacia los resultados (con objetivos de política claramente definidos), deben ser realistas y estar bien informadas (basadas en evidencia que demuestra la capacidad de la region de hacer uso fructífero de las inversiónes), y con una mirada hacia el futuro (con inversiones que pueden posicionar las regiones para la competitividad y el desarrollo sostenible dentro del contexto de tendencias mundiales). La mezcla de inversión variará inevitablemente para reflejar las especificidades y los activos de diferentes lugares – tales como lugares urbanos y rurales.

- **Complementar inversiones entre diferentes sectores.**

La inversión pública sirve para múltiples objetivos – mucho más allá de solo crecimiento, esta vinculado a los objetivos inclusivos de desarrollo y objetivos ambientales, que necesitan ser entendidos en complementariedad desde las primeras etapas del proceso de planificación.

Es necesario invertir tanto en infraestructura "dura" como infraestructura "blanda" al nivel regional para maximizar el potencial de crecimiento a largo plazo. Es importante buscar complementariedades y reducir el conflicto entre las estrategias sectoriales. Por ejemplo, las inversiones en vivienda necesitan ser complementadas con inversiones correspondientes en las redes de transporte. Tales complementariedades a menudo necesitan ser construidas y combinadas en estrategias integrales.

- **Invertir utilizando estrategias bien informadas basadas la evidencia.**

Los buenos datos pueden apoyar las buenas decisiones. Los gobiernos deberían promover la producción de datos a la escala territorial indicada para informar las estrategias de inversión y para producir evidencia para la toma de decisiones. Por ejemplo, los datos unicamente a nivel de ciudad pueden limitar la capacidad de crear estrategias para la escala de área metropolitana.

Potenciales soluciones

- Movilizar el conocimiento local y regional para diseñar estrategias de inversión pública (todos los niveles)
- Buscar complementariedades entre las estrategias sectoriales a través de comités y programas interdepartamentales/interministeriales, harmonisation de las reglas de los programas, o fondos de inversión conjunta entre agencias/ministerios públicos (todos los niveles)
- Revisar las políticas en una etapa temprana para asegurar que los impactos sobre los diferentes tipos de regiones y localidades están suficientemente considerados (todos los niveles)
- Generar y utilizar datos que son espacialmente relevantes para la planeación de las inversiones (todos los niveles)

Errores a evitar

- Copiar la estrategia de otra región sin adaptarla a las necesidades propias de desarrollo económico y social en la región.
- Elaborar una estrategia de inversión ambigua que no aclara las prioridades.
- Ignorar los impactos positivos o negativos de las inversiones públicas de un sectoren otro
- Planear las intervenciones de forma improvisada fuera de una estrategia

Ejemplos de buenas prácticas y desarrollos recientes en países de la OCDE

Unión Europea

El marco de la política de cohesion de la UE 2014-2020 introdujo dos nuevos instrumentos de integración para vincular los objetivos temáticos y la dimensión territorial. Desarrollo Local liderado por la Comunidad tiene el propósito en particular de implementar estrategias de desarrollo locales, enfocandose en áreas específicas y en cobertura de la población. Se enfoca en áreas subnacionales específicas, depende de un enfoque de abajo hacia arriba y promueve la gobernanza multinivel. Las Inversiones Territoriales integrales les permiten a los Estados Miembros diseñar estrategias adaptadas a un territorio determinado por medio de la combinación de varios Ejes Prioritarios y/o Programas Operativos. Un objetivo importante de este enfoque integral es de alcanzar un mejor desempeño agregado por la misma cantidad de inversión pública.

Japón

La Estrategia Espacial Nacional de Japón traza los principios para el desarrollo territorial integral y el desarrollo de infraestructura. Es la estrategia que sirve de referente para los planes a nivel nacional y regional en estás áreas. La Ley promueve la coordinación de proyectos intersectoriales dentro de los planes regionales de la EEN de Japón, y establece que los gobiernos subnacionales formulen su Plan de Desarrollo de la Infraestructura para la Revitalización Regional en línea con la Política Básica del Ministerio de Tierra, Infraestructura y Turismo (MLIT por sus siglas en inglés). Una vez esto está en marcha, los proyectos subnacionales pueden obtener apoyo financier y técnico del nivel central.

México

En México, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía desarrollo un sistema integral de datos georreferenciados, cruzando información de diferentes fuentes y de diferentes escalas geográficas. Los indicadores se utilizan para ayudar a vincular las asignaciones presupuestales a los variables socioeconómicos en las regiones con el fin de proporcionar simulaciones de financiación adicional según los objetivos de la política, tales como la lucha contra la pobreza.

Nueva Zelanda

Se require de todos los gobiernos subnacionales adoptar planes a largo plazo que definen sus intenciones de gasto e inversión para los proximos diez años. Los planes están diseñados para asegurar que las decisiones tomadas por los gobiernos subnacionales en cuanto a las inversiones, sean integrales y que estén vinculadas a los resultados deseados de cada comunidad.

Turquía

Enfocandose en las necesidades locales por medio de la inversión basada en el lugar específico: uno de los mecanismos para el desarrollo del sector privado adoptado para las inversiones regionales y sectoriales ha sido de clasificar las regiones en una escala del 1 al 6 según su nivel de desarrollo. Esto se usa después como una guía para priorizar las inversiones y para emparejar la actividad de inversión a las necesidades regionales.

Estados Unidos

"Zonas de Promesa" es un esfuerzo para revitalizar las 20 comunidades más afectadas por la recesión, con 750 millones que proporcionarán incentivos fiscales para asegurar inversiones privadas que ayudarán a construir casas y crear empleos. El programa alinea las iniciativas de los Departamentos de: Educación, Vivienda, Desarrollo Urbano, Comercio, Salud y Servicios Humanos, Justicia, y Agricultura, para asegurar que los programas nacionales y los recursos se centren de forma más estratégica en estas 20 comunidades.

Herramienta de autoevaluación

Objetivo	Indicador
Participar en la planificación para el desarrollo regional que sea personalizado, orientado hacia los resultados, realista, con mirada hacia el futuro y que sea coherente con los objetivos nacionales	PLANIFICACIÓN COHERENTE ENTRE LOS NIVELES DEL GOBIERNO Existen mecanismos para garantizar que los planes de inversión subnacionales reflejan objetivos nacionales y subnacionales de desarrollo
	PLAN DE DESARROLLO PERSONALIZADO Y BASADO EN EL LUGAR DE LA INTERVENCIÓN Que exista correspondencia entre la evaluación de necesidades y fortalezas territoriales, y los proyectos planeados
	FINALIZAR LAS PRIORIDADES DE INVERSIÓN PÚBLICA Que exista una declaración clara y autoritativa acerca de las prioridades de inversión pública a nivel nacional y regional
Coordinar entre los sectores para lograr un enfoque integral que esta basado en el lugar	INVERSIONES DURAS Y BLANDAS COMPLEMENTARIAS Que se tenga en cuenta las complementariedades entre inversiones en infraestructura dura e infraestructura blanda
	COMPLEMENTARIEDADES ENTRE SECTORES Que se preste atención a las potenciales complementariedades y conflictos entre las inversiones de los diferentes ministerios/departamentos
	COORDINACIÓN INTERSECTORIAL Que existan mecanismos formales e informales para coordinar entre sectores (y los departamentos/agencias pertinentes) al nivel subnacional
Apoyar las decisiones con datos adecuados	PLANES DE INVERSIÓN CON UNA MIRADA HACIA EL FUTURO Que las autoridades evaluen la potencial contribución de las inversiones al estado actual de competitividad, desarrollo sostenible, y el bienestar regional y nacional
	DISPONIBILIDAD Y USO DE DATOS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN • Que datos esten disponibles para apoyar el proceso de planificación • Que datos se usen para apoyar el proceso de planificación territorial

Principio 2. Adoptar instrumentos efectivos de coordinación entre los niveles nacionales y subnacionales de gobierno

¿Por qué es importante?

- **Para superar una serie de brechas de información, fiscales o de política, que pueden ocurrir entre los niveles del gobierno.**

  La inversión pública efectiva entre los niveles del gobierno require de significativa coordinación para superar una serie de brechas que pueden existir en la información, en las políticas, o en términos fiscales. La colaboración para las estrategias de inversión pública entre jurisdicciones y niveles del gobierno es difícil, incluso en situaciones en las que los actores involucrados claramente reconocen la necesidad de ella. Los costos de transacción, presiones competitivas, las limitaciones de recursos, prioridades diferentes y los temores de que la distribución de los costos o beneficios de la cooperación sea injusta, son ejemplos de elementos que pueden obstaculizar los esfuerzos de reunir a los gobiernos.

- **Para identificar prioridades conjuntas de inversión y minimizar inversiones con objetivos opuestos.**

  La escala y los efectos positivos (o negativos) indirectos de una inversión pública pueden requerir de una acción conjunta, ya sea para reducir el costo de la inversión o para implementar las medidas complementarias necesarias para sacar el máximo provecho de dicha inversión.

Soluciones potenciales

- Desarrollar estrategias nacionales integrales con objetivos claros a largo plazo para la inversión pública (todos los niveles)
- Usar contratos/acuerdos oficiales entre los niveles del gobierno (a nivel nacional)
- Asegurar acuerdos de cofinanciación entre los niveles del gobierno (todos los niveles)
- Formalizar la consulta con los gobiernos subnacionales en el desarrollo de planes nacionales (a nivel nacional)
- Establecer plataformas para el diálogo intergubernamental (a nivel nacional)
- Institucionalizar el diálogo de los representantes nacionales en las regiones con las respectivas autoridades subnacionales (a nivel nacional)

Errores a evitar

- Subestimar los retos de coordinación que están en juego en todas las etapas del ciclo de inversión
- Participar en coordinación con otros niveles del gobierno demasiado tarde en el proceso de toma de decisiones con respecto a las inversiones
- Multiplicar los órganos de coordinación sin un claro valor agregado en el proceso de toma de decisiones
- Crear una proliferación de contratos intergubernamentales que son complicados de manejar

Ejemplos de buenas prácticas y desarrollos recientes en países de la OCDE

Australia

El Consejo de Gobiernos Australianos (COAG por sus siglas en inglés) es el principal foro para el desarrollo e implementación de políticas interjurisdeccional. Está compuesta por el primer ministro de Australia (Presidente), los primeros ministros de estado, los ministros jefes de territorio y el Presidente de la Asociación Australiana de Gobierno Local. A través del COAG, los gobiernos federales y subnacionales han patrocinado directrices nacionales sobre las asociaciones público-privadas (APP), han acordado una estrategia portuaria nacional y han concluido acuerdos intergubernamentales sobre vehículos pesados, la seguridad marítima y en de los ferrocarriles. El COAG también recibe informes periódicos de Infraestructura Australia, un organismo federal estatutorio que apoya la inversión en infraestructura en todo el país y asesora a los gobiernos y otros actores de la inversión.

Austria

Estrategias territoriales integrales para la inversión pública, con un profundo entendimiento del entorno local, son instrumentos claves para promover la coordinación y la planificación intersectorial sobre múltiples años. Desde 1971, la Conferencia Austríaca de Ordenación Territorial (ÖRÖK) ha servido como una plataforma común para coordinar la ordenación territorial. Involucra todos los ministerios federales, los *Länder,* y las asociaciones coordinadoras de los municipios y aliados sociales, y también gestiona programas de Fondos Estrucurales de la UE en Austria. Su órgano ejecutivo es presidio por el Canciller Federal, e incluye todos los ministros federales y los gobernadores de estado, los presidents de la Unión Austríaca de Ciudades y la Unión Austríaca de Comunidades, y los presidents de los aliados sociales y económicos como asesores. Las decisiones se toman con un consenso. Comités temáticos y grupos de trabajo, formados por los funcionarios de alto nivel de las autoridades territoriales, así como aliados sociales y económicos, se establecieron al nivel administrative para lograr las tares y proyectos de ÖRÖK.

Canadá

En Canada, hay dos instrumentos principales de coordinación: uno horizontal y el otro vertical. Las provincias se reúnen para determinar las prioridades de inversión entre ellas, mientras que los brazos federales del gobierno están representados en las provincias, a través de estructuras como los consejos federales regionales o las agencias de desarrollo regional. Sus intereses se centran no sólo en representar las prioridades del gobierno central en las provincias, sino también en expresar las preferencias provinciales a las autoridades federales. Acuerdos tripartitos son acuerdos contractuales formales entre autoridades federales, provinciales y locales para la implementación de políticas.

Francia

El uso de acuerdos contractuales entre los distintos niveles de gobierno: contratos de planificación Estado-región (*Contrat de plan État-région* – CPER) han estado en operación desde 1982 y son herramientas importantes en la política de desarrollo regional en términos de planificación, gobernanza y coordinación. Se caracterizan por su amplia cobertura temática y naturaleza intersectorial, con un enfoque territorial aplicado en diversos ámbitos de política incluyendo la inversión, asuntos industriales, ambientales y rurales. La decisión compartida y la confinanciación de las intervenciones son vistos como un importante mecanismo de coordinación. Desde 2007, los contratos de planificación Estado-región tienen el mismo cronograma que los programas operativos de la UE, están basados en un análisis territorial conjunto, y tienen sistemas integrales para el seguimiento.

Reino Unido

Desde finales de 2011, la política urbana se ha centrado en un número creciente de “City deals” en Inglaterra que se están implementando en olas. Estos “Acuerdos de Ciudad” son acuerdos entre el gobierno y una ciudad que le da el control a la ciudad para: tomar el control y la responsabilidad de las decisiones que afectan su área, hacer lo que consideran mejor para ayudar a las empresar a crecer, generar crecimiento económico y decidir cómo el dinero público se debe gastar. Estos acuerdos permiten un grado de descentralización “adaptada” de la responsabilidad, a las ciudades Inglesas. Acuerdos de Ciudad requieren de una mayor coordinación horizontal (entre departamentos) y vertical (entre el gobierno central y las ciudades), y capacidad local.

Herramienta de autoevaluación

Objetivo	Indicador
Coordinar entre los diversos niveles de gobierno para asegurar el intercambio de información, alinear las prioridades y fortalecer la rendición de cuentas	ÓRGANOS DE COORDINACIÓN ENTRE LOS NIVELES DE GOBIERNO Existen mecanismos/órganos formales de coordinación de la inversión pública entre los niveles de gobierno
	ENFOQUE INTERSECTORIAL Esos mecanismos/órganos de coordinación tienen un enfoque intersectorial (entre múltiples ministerios/departamentos)
	MOVILIZACIÓN DE LOS ACUERDOS DE COORDINACIÓN Estos mecanismos de coordinación se utilizan con frecuencia y producen resultados/productos claros
	EFICICACIA DE LAS PLATAFORMAS DE COORDINACIÓN La percepción (o datos empíricos) de las partes interesadas en cuanto a la eficacia de estas diferentes plataformas
	ACUERDOS/ALIANZAS CONTRACTUALES Acuerdos/alianzas contractuales entre los niveles de gobierno se han desarrollado para manejar las responsabilidades conjuntamente para la inversión pública subnacional
	COBERTURA DE LOS ACUERDOS CONTRACTUALES La proporción de la inversión pública subnacional cubierta por estos acuerdos se mide
	ACUERDOS DE COFINANCIACIÓN Hay acuerdos de cofinanciación para la inversión pública

Principio 3. Articulación horizontal entre gobiernos subnacionales para invertir a una escala relevante

¿Por qué es importante?

- **Para reducir la duplicación de inversiones insostenibles debido a la competencia interjurisdiccional.**

  Hay muchas razones por las cuales la articulación horizontal subnacional es esencial para fomentar la inversión. La pequeña escala de los proyectos de inversión pública en países con altos niveles de fragmentación administrativa puede resultar en menores retornos en dicha inversión pública. La fragmentación también puede resultar en una escala mínima insuficiente para que la inversión sea contemplada en absoluto.

- **Para promover economías de escala.**

  La articulación horizontal es esencial para aumentar la eficiencia mediante economías de escala y para mejorar las sinergias entre políticas de gobiernos subnacionales vecinos (o relacionados de alguna otra manera). Invertir a la escala relevante implica identificar la "escala funcional" para la inversión en juego. El área funcional es una geografía variable que depende de la función, ya sea para distritos escolares, servicios hospitalarios o ferrovías. Es probable que sea más fácil fomentar la articulación en torno de las inversiones en infraestructura básica y provisión de servicios (p. ej., agua, alcantarillado) y más difícil en torno de inversiones "estratégicas" donde los gobiernos subnacionales se hallen compitiendo para conseguir instalaciones públicas, para atraer donaciones intergubernamentales o para atraer la inversión privada y personas calificadas. Sobreponerse a las barreras jurisdiccionales requiere la capacidad de ver y ejecutar oportunidades mientras se recoge el apoyo político necesario.

- **Manejar efectos colaterales positivos y negativos entre regiones vecinas.**

  Hay evidencia cuantitativa de que los beneficios de la inversión pública en regiones vecinas puede ser tanto o más importante que la inversión pública directa en dicha región. Por ejemplo, una región rural cercana a una región urbana se beneficiará fuertemente de mejoras en la infraestructura de transporte en las áreas urbanas funcionales.

Soluciones potenciales

Proveer incentivos relevantes para mejorar la cooperación entre jurisdicciones mediante fusiones o colaboración, tal como:

- Establecimiento de instancias conjuntas (*todos los niveles*)
- Estrategias articuladas de inversión (*todos los niveles*)
- Desarrollar sistemas adecuados de gobernabilidad para las áreas metropolitanas (*todos los niveles*)
- Alianzas urbano-rurales (*todos los niveles*)
- Plataformas para el diálogo transjurisdiccional y la cooperación (*todos los niveles), que incluyan mecanismos transfronterizos cuando sea adecuado*

Errores a evitar

- Invertir sin contemplar las inversiones en áreas vecinas, o los impactos en ellas
- Crear un mecanismo para la colaboración horizontal duplicando funciones existentes
- Forzar la colaboración cuando los incentivos fiscales no están alineados

Ejemplos de buenas prácticas y desarrollos recientes de países de la OCDE

Dinamarca

La reforma local de gobierno llevada a cabo en 2007 ha contribuido a reducir la fragmentación en las estrategias de inversión mediante fusiones municipales (reducción del número de municipios de 271 a 98 en 2007) y la creación de regiones a cargo del desarrollo de estrategias de inversión.

Unión Europea

Al menos el 5% de la financiación del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (ERDF, por sus iniciales en inglés) será asignado a acciones integradas para el desarrollo urbano sostenible donde las ciudades o los organismos subregionales o locales responsables de la implementación de estrategias urbanas sostenibles sean responsables de las tareas relacionadas al menos con la selección de operaciones. Mediante ITIs, los Estados Miembro pueden combinar inversiones de varios Ejes Prioritarios para la intervención multidimensional y transsectorial. Las áreas focalizadas son "barrios urbanos específicos con múltiples carencias a nivel urbano, metropolitano, urbano rural, o interregional". Los ITIs tienen como objetivo implementar estrategias a nivel integrado, y combinar financiación de varios Ejes Prioritarios o Programas Operativos, incrementando de este modo la flexibilidad para los Estados Miembro y simplificar la financiación para acciones integradas.

Francia

Los planes territoriales estratégicos, llamados SCOT (*Schemas de coherence territorial*) establecen las principales orientaciones de la organización de un grupo de comunas adyacentes (*intercommunalité*) para un período de 10 años. Los planes urbanos (*Plan Local d'Urbanisme - PLU)*, planes de transporte urbano y planes de vivienda deben ser compatibles con los SCOT para que sean válidos y entren en vigencia.

Luxemburgo

A nivel intercomunal, varias ciudades y municipios adyacentes han firmado acuerdos formales y "Convenciones" con el Ministerio de Planeación Espacial. Estos acuerdos tienen como propósito salvaguardar un desarrollo más sostenible mediante la implementación de los objetivos del programa maestro de planeación territorial y el Concepto Integrado para el Desarrollo de Transporte y Territorial de Luxemburgo.

Holanda

La colaboración del Grupo de Trabajo Transfronterizo es una iniciativa conjunta de Holanda, Alemania y Bélgica. Este cubre actividades conjuntas en innovación, articulación de fondos estructurales, infraestructura y mercados laborales para mejorar la correspondencia de mercados, coordinar el reconocimiento mutuo de diplomas, desarrollar instalaciones educativas conjuntas y eliminar barreras institucionales para las hipotecas de los viajeros que cruzan fronteras a diario, entre otras actividades.

Suiza

Suiza depende de tres mecanismos principales para promover la cooperación entre regiones: *i)* conferencias cantonales; *ii)* concordatos (acuerdos) intercantonales; *iii)* cooperación transfronteriza. El gobierno federal proporciona hasta CHF 500.000 anualmente durante períodos de tres a seis años a proyectos innovadores plurijurisdiccionales (más de 50 desde 2002).

Herramienta de autoevaluación

Objetivo	Indicador
Articularse con otras jurisdicciones para lograr economías de escala más allá de las fronteras	ARTICULACIÓN HORIZONTAL Es posible hacer alianzas transjurisdiccionales (intermunicipales; interregionales) relacionadas con la inversión
	ENFOQUE TRANSSECTORIAL Las alianzas transjurisdiccionales cubren más de un sector
	INCENTIVOS DE LOS NIVELES MÁS ALTOS DEL GOBIERNO Los niveles más altos de gobierno proveen incentivos para la articulación transjurisdiccional
	EFECTIVIDAD DE LA ARTICULACIÓN HORIZONTAL El porcentaje de inversiones que involucran el uso de gestiones de articulación transjurisdiccional a nivel subnacional puede medirse por mecanismo y/o por sector
Planear la inversión al nivel funcional adecuado, particularmente en áreas metropolitanas	USO DE REGIONES FUNCIONALES Las regiones funcionales están definidas, identificadas y son usadas en el proceso de planeación de inversiones

Principio 4. Evaluar *ex ante* los impactos a largo plazo y los riesgos de la inversión pública

¿Por qué es importante?

- **Para identificar impactos sociales, ambientales y económicos y garantizar el valor económico.**

  En varios casos, la raíz del problema en la gestión de la inversión pública es una mala o insuficiente planeación: una pobre selección de proyectos, débiles evaluaciones de proyectos que no están basadas en datos sólidos y un sesgo optimista. La mayoría de países de la OCDE consideran que la falta de evidencia para la elección de una mezcla de inversiones hecha por gobiernos subnacionales es un problema. Las evaluaciones integrales a largo plazo pueden ayudar a aclarar los objetivos y revelar información que puede ser usada para refinar la selección de inversión. Es importante que las evaluaciones sean técnicamente sólidas; que identifiquen impactos sociales, ambientales y económicos; y que revelen cuál método de inversión podría arrojar el mayor valor económico.

  El reto de la evaluación ex ante podría ser mayor donde más se lo necesita: donde hay una considerable incertidumbre respecto de los factores que afectan los retornos sobre la inversión. Los enfoques comúnmente usados para la evaluación económica, tales como el análisis costo-beneficio, son más efectivos donde hay una mayor cantidad de información sobre el proyecto, el contexto y los riesgos implicados en el ciclo de inversión. Para proyectos sofisticados, los requisitos técnicos pueden extenderse más allá de las capacidades estándar de evaluación de proyectos y requerir tipos específicos de experiencia (p. ej. ingeniería).

- **Para explorar alternativas de inversión y evaluar costos operativos y de mantenimiento a largo plazo de la inversión en infraestructura.**

  Los formuladores de políticas deberían contemplar las complementariedades entre políticas y proyectos, al igual que las alternativas a la inversión y el uso eficiente de reservas existentes para alcanzar logros particulares. Debido a que la inversión en infraestructura tiende a involucrar proyectos a gran escala, frecuentemente irreversibles, es crucial garantizar que las reservas existentes sean usadas de manera eficiente antes de invertir en nueva capacidad. Los costos operativos y de mantenimiento a largo plazo, los cuales suelen subestimarse, también deben ser evaluados por completo y planeados para el principio del ciclo de inversión.

- **Para medir diferentes tipos de riesgos.**

  Aunque los objetivos de crecimiento son cruciales, un enfoque exclusivo en el crecimiento puede dejar de lado importantes costos sociales o ambientales o beneficios de una inversión. Integrar la evaluación de diferentes tipos de riesgos e incertidumbre asociados con la inversión pública (no solo fiscales, tales como los pasivos contingentes, sino también riesgos financieros, políticos, sociales y ambientales), incluyendo los impactos a más largo plazo, es parte importante de una evaluación. Dichos riesgos y estrategias de mitigación adaptados deben reevaluarse a medida que se tiene más información disponible. Puede haber riesgos pertinentes a una región o localidad en particular que deben ser considerados parte de esta evaluación.

Soluciones potenciales

- Usar evaluaciones técnicamente sólidas, con evaluación más rigurosa para proyectos más grandes o riesgosos (*todos los niveles*)
- Informar a los aliados sobre los resultados de la evaluación (*todos los niveles*)
- Aprovechar la experiencia externa (*todos los niveles*)
- Usar evaluaciones independientes de evaluaciones *ex ante* (*todos los niveles*)
- Circular guías para la evaluación de proyectos a todos los niveles del gobierno (*todos los niveles*)

Errores a evitar

- Sesgo de optimismo en el diseño/selección de proyectos
- Enfocarse únicamente en las proyecciones de flujo de caja, ignorando otros costos o beneficios económicos, ambientales y sociales
- Ignorar información nueva que cambie el enfoque de la inversión tras la toma de una decisión
- Subevaluar alternativas de inversión

Ejemplos de buenas prácticas y desarrollos recientes en países de la OCDE

Australia

En el estado de Victoria se han puesto en marcha fuertes mecanismos de monitoreo *ex ante*, especialmente mediante un proceso de Alto Valor/Alto Riesgo (HVHR, por sus iniciales en inglés) usado para ciertas inversiones. Bajo el nuevo HVHR introducido en 2010, los proyectos de inversión con un valor por encima del umbral definido o que sean considerados de alto riesgo pasan por procesos rigurosos de escrutinio y aprobación, con mayor vigilancia en varias etapas del desarrollo, adquisición y entrega de la inversión. El enfoque de este nuevo proceso es mejorar el control *ex ante*, mejorando así el caso de negocio para inversiones importantes. El proceso de caso de negocio también incluye el desarrollo de indicadores de desempeño, con lo que se crea la base para monitorear el desempeño de la infraestructura tras la implementación. La evaluación previa no ha sido usada extensamente.

Unión Europea

Para maximizar su valor agregado, la Política de Cohesión 2014-2020 concentrará recursos financieros en 11 objetivos temáticos correspondientes a las prioridades de Europa 2020; se establecen condiciones previas específicas para cada objetivo temático para asegurar que los programas de cohesión operen en un ambiente favorable. Las condiciones previas se relacionan con tres tipos de condiciones generales, es decir, normativas, políticas/estratégicas para la implementación coordinada, y de capacidad administrativa/institucional.

Grecia

La ley de inversión de 2011 tiene como objetivo proyectos que promuevan la apertura económica, competitividad, actualización tecnológica y la reducción de las inequidades regionales. La ley provee tres categorías generales y cuatro especiales de esquemas de inversión, los cuales corresponden a diferentes regímenes de inversión. La ley también conlleva unos criterios de selección de proyectos más rigurosos y unos procedimientos de presentación y evaluación más simples que en marcos pasados. Establece un cronograma claro de seis meses para la evaluación y aprobación de proyectos y provee un mejor monitoreo de desembolsos y resultados logrados mediante presupuestos anuales específicos para la cantidad total de desembolsos y otras partidas. Todas las aplicaciones para propuestas de inversión son requeridas para incluir un plan de negocios completo y detallado y un estudio de evaluación de impacto en la economía griega.

Holanda

El Ministerio de Infraestructura y Medio Ambiente tiene varios criterios para seleccionar proyectos de infraestructura para que sean cofinanciados por el gobierno nacional. Uno de ellos es el Análisis Nacional de Mercado y Capacidad (NMCA). El NMCA investiga cuellos de botella infraestructurales. Indica dónde se espera que la capacidad de infraestructura no sea suficiente para alcanzar los objetivos de la Estrategia Política Nacional para la Infraestructura y Planeación Espacial, teniendo en cuenta el desarrollo esperado de la movilidad.

Corea

Corea estableció una Unidad de Alianzas Público-Privadas —el Centro de Gestión de Inversiones Públicas y Privadas en Infraestructura (PIMAC)— para proporcionar apoyo técnico al Ministerio de Tierras, Transporte y Asuntos Marítimos. Al lanzar un proyecto de APP, el Ministerio tiene la responsabilidad de llevar a cabo el desarrollo inicial del proyecto, el cual incluye un estudio de factibilidad y una prueba de valor económico. El PIMAC ayuda en la ejecución del estudio de factibilidad, formulando la convocatoria a propuestas, evaluando las propuestas presentadas y apoyando el proceso de negociación.

Herramienta de autoevaluación

Objetivo	Indicador
Identificar impactos sociales, ambientales y económicos, garantizar el valor económico y limitar riesgos	EVALUACIONES EX ANTE Una gran proporción de la inversión pública está sujeta a evaluación ex ante
	RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES EX ANTE Los resultados de las evaluaciones ex ante son usados para priorizar inversiones
Llevar a cabo evaluaciones rigurosas ex ante	CALIDAD DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Las evaluaciones ex ante son llevadas a cabo por personal con habilidades de evaluación de proyectos
	REVISIÓN INDEPENDIENTE DE EVALUACIONES EX ANTE Proporción de evaluaciones ex ante sujetas a revisión independiente
	LINEAMIENTOS PARA EVALUACIONES EX ANTE Los lineamientos técnicos para la evaluación ex ante están disponibles y son usados en todos los niveles del gobierno

Principio 5. Involucrara los grupos de interés durante todo el ciclo de inversión

¿ Por qué es importante?

- **Para cubrir mejor las necesidades de los ciudadanos y mejorar la confianza en el gobierno.**

  Los proyectos de inversión pública, especialmente si tienen que ver con proyectos de infraestructura, suelen estar altamente politizados y son susceptibles de ser socavados por una falta de construcción de consensos. La consulta a los grupos de interés en diferentes niveles del gobierno es de gran importancia para construir consenso y garantizar transparencia respecto de cómo el proyecto cubre las necesidades de los ciudadanos directamente afectados y la sociedad en general. La información sobre inversión pública, que incluye datos sobre gastos, debe ser expuesta al escrutinio público para promover transparencia y responsabilidad.

- **Para beneficiarse de los insumos de la sociedad civil y los ciudadanos en el establecimiento de prioridades y evaluación de impactos.**

  Los actores públicos, privados y de la sociedad civil participan en el desarrollo de una visión y estrategia para el futuro económico de una región o localidad. Todos los niveles del gobierno deben involucrar a grupos de interés en el establecimiento de prioridades y evaluación de necesidades en las etapas tempranas del ciclo de inversión, y sus comentarios y evaluación en etapas posteriores. Como mínimo, esto implica identificar grupos de interés relevantes, diseñar procesos sólidos de consulta, comunicar procesos y resultados, y gestionar quejas.

- **Para prevenir captura por parte de grupos de interés especial.**

  Los gobiernos también deberían adoptar medidas para prevenir la "captura" por parte de grupos de interés especial, tales como buscar el balance al incorporar las visiones de los grupos de interés, garantizar que los procesos de consulta sean incluyentes, abiertos y transparentes, y promover la transparencia e integridad en el cabildeo.

Soluciones potenciales

- Desarrollar e implementar un plan para involucrar a los grupos de interés diseñado a la medida de cada proyecto de inversión
- Hacer que la información sobre inversión esté disponible al público de manera oportuna, visible y sencilla
- Asegurar que los procedimientos sean transparentes y consistentes con los Principios de la OCDE sobre Transparencia e Integridad en el Cabildeo

Errores a evitar

- Decepcionar a los ciudadanos si el proceso para involucrarlos se maneja mal
- Involucrar demasiado tarde a los grupos de interés en el proyecto de inversión
- Involucrar solo a un conjunto limitado de grupos de interés

Buenas prácticas de países

Dinamarca

Desde 2007, cada una de las cinco regiones debe designar al menos un Foro Regional de Crecimiento para orientar las estrategias de desarrollo empresarial regionales y el uso de Fondos Estructurales asociados, tanto regionales como de la UE. Por ley, las juntas público-privadas incluyen a oficiales municipales y regionales electos, empresarios, representantes de la comunidad de la educación superior e investigación, y a gremios. Los miembros son designados por el Consejo Regional siguiendo la recomendación de los municipios y aliados sociales. Se reúnen de cuatro a seis veces al año y son apoyados por la administración regional.

Alemania

La decisión de construir una nueva pista en el Aeropuerto de Frankfurt (el aeropuerto más grande de Alemania) fue acompañada de un proceso de mediación iniciado por el gobierno estatal de Hesse. Tenía el objetivo de reconciliar inquietudes sobre el ruido y otros efectos ambientales con el caso económico para la nueva pista. El proceso fue iniciado antes de la decisión de construir la pista e incluyó extensas consultas con proponentes y oponentes de la nueva pista. La mayoría de recomendaciones hechas por los mediadores fueron implementadas en el proceso de planeación. Tras el fin del proceso de mediación, un foro regional avanzó hacia el diálogo entre los grupos de interés hasta que culminó el proceso de planeación para la nueva pista e inició la construcción.

Holanda

El Programa Delta es una empresa conjunta entre el Ministerio de Infraestructura y Ambiente, provincias, consejos municipales y autoridades regionales del agua, en estrecha cooperación con organizaciones sociales y empresas. Se creó en 2010 con dos objetivos prioritarios: proteger a Holanda de las inundaciones y garantizar la oferta de agua dulce durante los próximos 100 años. La vinculación de grupos de interés a este programa ha llevado a la personalización de las estrategias y el compromiso de varios a nivel regional (dentro de los subprogramas) y nacional, por ejemplo.

La implementación del Programa Delta consta de una serie de proyectos flexibles a corto y largo plazo para que se lleven a cabo hasta 2015 y más allá. Con base en el diálogo entre múltiples actores y los cálculos y asunciones técnicos, varias “decisiones” estructuran el Programa Delta y proveen dirección para las medidas que se han de tomar en cuanto a seguridad del agua (estándares, estrategias), estrategia de agua dulce, niveles de agua, protección del delta y adaptación espacial.

Eslovenia

La Ley de 2011 reorganizó los Consejos Regionales de Desarrollo y los Consejos Regionales, los cuales se combinan para formar un Consejo de Región de Desarrollo para racionalizar sus actividades y costos. Los miembros incluyen representantes de municipios (40%), asociaciones económicas tales como cámaras de comercio o artesanos (30%) y ONG (30%).

Estados Unidos

El Programa para la Bahía de Chesapeake fue creado en 1983 en Estados Unidos con el objetivo de reducir la cantidad de nutrientes que entraban en la Bahía de Chesapeake, principalmente nitrógeno y fósforo. Este opera bajo la supervisión de la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos, la cual financia y coordina el Programa. Los socios involucrados en el programa incluyen agencias federales y estatales, gobiernos locales, organizaciones sin ánimo de lucro e instituciones académicas. Operan bajo un acuerdo que establece resultados claramente definidos y objetivos cuantificables de duración limitada para contribuir a lograr la restauración y protección de la cuenca de la Bahía. El sitio web *ChesapeakeStat* fue creado para promover la articulación entre aliados y mejorar la responsabilidad gubernamental.

Herramienta de autoevaluación

Objetivo	Indicador
Vincular a grupos de interés públicos, privados y de la sociedad civil en todo el ciclo de inversión.	MECANISMOS PARA VINCULAR GRUPOS DE INTERÉS Existen mecanismos para identificar y vincular grupos de interés desde el diseño hasta la evaluación ex post
	REPRESENTACIÓN JUSTA DE GRUPOS DE INTERÉS La representación balanceada de grupos de interés en el proceso de consulta sobre el ciclo de inversión está garantizada (para evitar situaciones de captura)
	VINCULACIÓN TEMPRANA DE GRUPOS DE INTERÉS Los grupos de interés se vinculan desde las etapas tempranas del ciclo de inversión
	ACCESO A INFORMACIÓN Los grupos de interés tienen fácil acceso a información pertinente y relevante en todo el ciclo de inversión
	RETROALIMENTACIÓN INTEGRADA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Los grupos de interés están involucrados en diferentes puntos del ciclo de inversión y sus comentarios se integran a las decisiones de inversión y evaluación

Principio 6. Movilizar actores privados y organismos de financiación para diversificar las fuentes de financiación y fortalecer las capacidades subnacionales

¿Por qué es importante?

- **Para cerrar las brechas de financiación de infraestructura.**

  Hay brechas importantes y crecientes en el desarrollo de infraestructura, tanto en países en desarrollo como desarrollados. Para apoyar a una futura población global de 9.000 millones de personas, la OCDE ha estimado que la brecha global en infraestructura alcanzará los 70.000 billones de dólares en 2030, y que seguirá creciendo. Ni los gobiernos ni los bancos de desarrollo multilateral pueden financiar las necesidades globales de infraestructura por sí solos, así que se requiere mayor inversión del sector privado (G20, 2014).

- **Para beneficiarse de la experiencia y financiación del sector privado.**

  Los gobiernos deben recurrir a los actores privados, instituciones financieras y bancos para algo más que la sola financiación. Su involucramiento puede fortalecer las capacidades de los gobiernos y traer experiencia mediante una mejor evaluación *ex ante* de proyectos, un análisis mejorado del mercado y los riesgos crediticios y la identificación de proyectos rentables.

- **Para desarrollar alianzas público-privadas (APP) a nivel subnacional, con una cuidadosa consideración de los riesgos asociados.**

  Un cuidadoso examen de la vinculación privada incluye un análisis cuidadoso de los pros y contras de diferentes disposiciones para la participación privada y lo que éstas implican en cuanto a riesgo y la capacidad financiera y administrativa del gobierno. Las malas decisiones financieras de los gobiernos subnacionales para desarrollar APPs —por ejemplo, para ocultar la mala salud financiera del balance de cuentas— puede tener un impacto significativo a largo plazo. Las APPs deben ser tratadas de manera sensata en el proceso de presupuesto, con una contabilidad y divulgación apropiadas de todos los costos, garantías y otras obligaciones contingentes.

- **Para optimizar gestiones nuevas o innovadoras de financiación para la inversión pública a nivel subnacional.**

  Para abordar la brecha de financiación, disposiciones financieras nuevas o innovadoras tales como préstamos, bonos, fondos de inversión específicos, disposiciones fiscales o mecanismos basados en el mercado pueden ser útiles para financiar infraestructuras e inversiones verdes. Los gobiernos subnacionales deben usar instrumentos de financiación innovadores con un entendimiento de las capacidades que requieren, ya que en algunos casos pueden comprometer severamente las finanzas locales y causar una dependencia riesgosa de cara a los mercados financieros.

Soluciones potenciales

- Crear agencias específicas para préstamos conjuntos (bancos de bonos municipales) (*nivel subnacional*)
- Coordinar decisiones respecto de Alianzas Público-Privadas (APPs) con el proceso de presupuesto
- Mutualizar el capital de riesgo o garantizar fondos para facilitar el acceso a finanzas (*todos los niveles*)
- Usar APPs con atención especial hacia posibles efectos adversos y ser consistentes con las recomendaciones de la OCDE sobre la Gobernabilidad de las Alianzas Público Privadas (*todos los niveles*)

- Basar las decisiones sobre APPs en el valor económico en comparación con adquisiciones tradicionales (*todos los niveles*)
- Responder apropiadamente por todos los costos, garantías y otras obligaciones contingentes de las APPs y divulgarlos en documentos de presupuesto (*todos los niveles*)
- Asegurar que las gestiones de financiación reflejen las capacidades de gestión efectiva de inversión pública a nivel subnacional (particularmente en jurisdicciones pequeñas), con cuellos de botella identificados y lineamientos claros sobre pasos a seguir para abordarlos (*todos los niveles*)

Errores a evitar

- Desarrollar gestiones financieras sofisticadas, sin lineamientos para gobiernos subnacionales que no podrán usarlos
- Usar APPs como una manera de ocultar la mala salud financiera del balance contable
- Movilizar actores privados solo para financiar y no para traer experiencia

Herramienta de autoevaluación

Objetivo	Indicador
Movilizar financiación del sector privado sin comprometer la sostenibilidad financiera de proyectos subnacionales de inversión pública	LOS GOBIERNOS SUBNACIONALES TIENEN ACCESO A ASISTENCIA TÉCNICA PARA APP Los gobiernos subnacionales tienen acceso a y usan la asistencia técnica para alianzas público-privadas (p. ej., mediante unidades de APP, capacitación formal, lineamientos de buenas prácticas)
	USO DE INDICADORES CUANTIFICABLES La cantidad de financiación privada por unidad (p. ej. Euro, USD) de la inversión pública es conocida
	ACCESO A INFORMACIÓN Los gobiernos subnacionales tienen acceso a información sobre fondos (supra) nacionales para donaciones de inversión
Aprovechar mecanismos tradicionales e innovadores para la inversión pública a nivel subnacional	USO DE INSTRUMENTOS INNOVADORES DE FINANCIACIÓN El uso de instrumentos de financiación innovadores a niveles subnacionales se ve acompañado de la evaluación de sus beneficios, riesgos y capacidades subnacionales para emplearlos

Buenas prácticas de países

Canadá

El gobierno federal estimula las APPs mediante PPP Canada; esta incorpora, entre otras medidas, más de 1.000 millones de CAD en el "Fondo P3 Canada", ofreciendo así financiación para proyectos de APP llevados a cabo por provincias, territorios y gobiernos locales. El Fondo P3 Canada fue creado para mejorar la entrega de infraestructura pública y proporcionar mejor valor, puntualidad y rendición de cuentas mediante el incremento del uso efectivo de P3. PPP Canada no adquiere inversiones sino que trabaja para desarrollar las capacidades de las APPs en diferentes niveles del gobierno mediante la orientación e incentivos para desarrollar proyectos de alta calidad.

Alemania

El banco regional de desarrollo en Brandenburgo ofrece apoyo a gobiernos regionales y locales. Para inversiones de innovación e investigación y desarrollo, por ejemplo, aunque la agencia de innovación de Länd determina la asignación de donaciones de innovación, el Banco de Inversiones del Land de Brandenburgo (ILB) maneja el proceso de aplicación, en especial las evaluaciones financieras y técnicas de la solicitud del cliente. También ofrece apoyo a municipios en las áreas de APPs e instalaciones de tratamiento de desechos/alcantarillado. En el caso del tratamiento de desechos/alcantarillado, las malas elecciones de inversión en el pasado llevaron a problemas financieros para las asociaciones especializadas de los municipios. En estas instancias, el ILB combina consultoría y funciones financieras al otorgar donaciones para ayudar a reducir las deudas.

Francia

Agence France Locale fue creada en diciembre de 2013 como resultado de una nueva legislación bancaria que data del 26 de julio de 2013. Agence France Locale es 100% de propiedad de las autoridades locales francesas. Su mandato es conseguir recursos rentables en mercados capitales reuniendo las necesidades de todas las autoridades locales miembros. Su objetivo es proveer a las autoridades francesas locales con fuentes alternativas de financiación: su participación de mercado objetivo es del 25%. Prestará máximo el 50% de las necesidades de préstamo anuales de sus miembros (o el 100% si la cantidad solicitada es de menos de 1 millón de euros). Es un modelo de amplio reconocimiento cuyo éxito ya ha sido comprobado en varios países del Norte de Europa (Suecia, Finlandia, Dinamarca, Noruega), en Holanda, y que se está desarrollando actualmente en el Reino Unido (proyecto de creación de una Agencia Municipal de Bonos) y Nueva Zelanda.

Irlanda

En su Plan de Reforma de Servicios Públicos 2014-2016, Irlanda propone la Inversión en Impactos Sociales (SII). La SII involucra el uso de capital privado para financiar iniciativas que aborden problemas sociales, y la financiación está vinculada con los resultados. El estado acepta devolver el pago al inversionista privado solo si se logran los resultados establecidos. Un proyecto piloto está en desarrollo, el cual busca socios de inversión privados en el sector vivienda para proveer casas estables, sostenibles y a largo plazo para familias sin hogar en la región de Dublín.

Reino Unido

Alianzas de Empresas Locales (LEP, por sus iniciales en inglés): el gobierno ha cambiado el enfoque hacia las áreas económicas funcionales mediante el lanzamiento de Alianzas de Empresas Locales (LEP). Estas alianzas entre las autoridades locales y las empresas deciden cuáles son las prioridades locales para la inversión en infraestructura vial, edificios e instalaciones.

Principio 7. Reforzar la experiencia de los funcionarios públicos e instituciones involucrados en inversión pública, especialmente a nivel subnacional

¿ Por qué es importante?

- **Para abordar las tareas cada vez más complejas vinculadas con la inversión pública.**

  Los gobiernos subnacionales están cada vez más involucrados en tareas complejas vinculadas con la inversión en todo el ciclo de vida de los proyectos; entre otras razones, para abordar nuevas limitaciones relacionadas con la renovación de la infraestructura para combatir el cambio climático. También usan instrumentos financieros cada vez más complejos, los cuales requieren nuevas competencias y más habilidades relacionadas con la creación de redes que antes no se tenían entre los gobiernos subnacionales.

- **Para desarrollar capacidad institucional y habilidades profesionales con el fin de tomar mejores decisiones de inversión, en particular en gobiernos subnacionales pequeños.**

  Las regiones grandes, en particular aquellas con una autonomía sustancial y números significativos de personal, pueden aprovechar un rango diverso de habilidades profesionales. Lo mismo no es necesariamente verdad para las regiones pequeñas, municipios, regiones recién creadas o gobiernos subnacionales donde la descentralización ha superado el crecimiento correspondiente en capacidad administrativa. Dichos retos pueden afectar con especial fuerza las zonas rurales. Atraer las habilidades necesarias al sector público es un reto para muchas regiones donde las escalas salariales no son competitivas con el sector privado. Los gobiernos locales también compiten entre sí y con los gobiernos centrales para atraer talento.

- **Para optimizar el acceso de los gobiernos subnacionales a capacidades y apoyo externo.**

  Estos pueden estar disponibles en otras entidades gubernamentales o fuera del gobierno en universidades, consultores técnicos o agencias cuasipúblicas. Esto es particularmente relevante para proyectos sofisticados, tales como “megaproyectos” o proyectos en red; los requisitos técnicos pueden extenderse más allá de las capacidades estándar de evaluación de proyectos y requerir experiencia específica (p. ej. ingeniería).

Soluciones potenciales

- Aunar experiencia de varias jurisdicciones en áreas donde se requiere experiencia (p. ej., APP, adquisiciones, agencias de desarrollo regional) (*todos los niveles*)
- El uso conjunto de plataformas de gobierno electrónico para cerrar brechas de capacidad entre regiones o localidades y facilitar el aprendizaje entre pares (*todos los niveles*)
- Identificar los desafíos más importantes para el desarrollo de capacidades subnacionales para la inversión (todos los niveles)
- Acompañar reformas de descentralización con políticas para fortalecer las capacidades subnacionales para la inversión *(nacional)*
- Distribuir documentos de orientación en áreas tales como planeación, evaluación de proyectos, adquisiciones o monitoreo y evaluación *(todos los niveles)*
- Adoptar una contratación abierta, competitiva y basada en méritos para áreas de experiencia técnica necesaria *(todos los niveles)*

Errores a evitar

- Recrear la experiencia necesaria en toda jurisdicción, sin importar la escala y rentabilidad
- Tercerizar todas las competencias, resultando así en un nivel mínimo de capacidades internas
- Tener una alta rotación de personal en equipos involucrados en inversión pública

Ejemplos de buenas prácticas y desarrollos recientes de países de la OCDE

Australia/Nueva Zelanda

La Escuela de Gobierno de Australia y Nueva Zelanda (ANZSOG) es única por su enfoque intergubernamental para el aprendizaje en sector público. La ANZSOG fue establecida en 2002 mediante la colaboración entre importantes universidades australianas y neozelandesas y los Gobiernos de la Comunidad Australiana y los Estados y Territorios y de Nueva Zelanda. Su enfoque se basa en educar líderes del sector público, desarrollar nueva investigación en política pública y capacidad de gestión, e impulsar la innovación en el sector público. Para promover el "aprendizaje en todas las jurisdicciones", todos los estudiantes vienen del sector público de los gobiernos participantes. Un modelo interactivo de aprendizaje crea la oportunidad para que los gerentes del sector público comparen varios enfoques que se estén probando en otras jurisdicciones.

Colombia

El Departamento de Planeación Nacional ha desarrollado un índice de capacidad institucional en los municipios, el cual permite una medida del desempeño de los municipios en cuatro dimensiones: efectividad, eficiencia, cumplimiento de requisitos legales y gestión. Los índices se publican anualmente, contribuyendo así a mejorar la rendición de cuentas con los ciudadanos. El índice oscila entre 81 puntos (de 100) en Bogotá a menos de 31 puntos en el departamento del Vichada y en la Región Orinoquía, limítrofe con Venezuela (con un promedio nacional de 63,4 puntos). No es de sorprenderse que los puntajes más bajos (menos de 55 puntos) se encuentren en los 10 departamentos donde la pobreza es mayor y en áreas de posconflicto.

Estonia

Estonia ha llevado a cabo varios estudios que examinan la capacidad de gobernabilidad desde 2008. Estos estudios incorporaron índices para medir la capacidad institucional, capacidad financiera y capacidad para proveer servicios públicos a nivel de gobierno local.

Unión Europea

La UE ha fortalecido su enfoque en la capacidad administrativa para el uso de fondos para 2014-20. Los países de la UE deben establecer criterios de desempeño, definir claramente las responsabilidades, separar funciones de gestión y auditoría y garantizar la estabilidad y calificaciones del personal. Casi 4.300 millones de euros serán asignados para la construcción de capacidad institucional adicional para las autoridades públicas, y para el incremento de la eficiencia de la administración pública y los servicios (un incremento del 72% en comparación con 2007-13).

Eslovaquia

En 2012, Eslovaquia lanzó el programa ESO (Eficiente, Confiable y Abierto) de reforma de la administración pública. Las reformas introducidas en 2012 y 2013 incluyeron la optimización del la administración gubernamental del estado desconcentrado mediante la consolidación de numerosas oficinas especializadas en 72 oficinas distritales. El Programa ESO incluye reformas cuyo objetivo es fortalecer la gestión de recursos humanos y las capacidades analíticas de siete centros analíticos adjuntos a ministerios económicos y sociales. El fortalecimiento de capacidad en la administración pública también es objetivo de un solo Programa Operativo para el período de programación 2014-20.

Estados Unidos

El Consejo de la Casa Blanca para Ciudades Fuertes y Comunidades Fuertes (SC2) es una iniciativa transsectorial del gobierno federal para fortalecer la capacidad de ciudades en dificultades para que alcancen logros de desarrollo económico. Lanzado en 6 ciudades piloto en 2011, reúne a 19 agencias federales y ofrece cuatro mecanismos para asistir al gobierno local: 1/ Equipos de Soluciones Comunitarias compuestos de empleados de las agencias federales ubicados en ciudades para trabajar directamente con personal de la ciudad; 2/ un programa competitivo de becas para que profesionales en la mitad de su carrera sirvan términos de varios años en el gobierno de la ciudad, 3/ un programa competitivo de donaciones para desarrollar planes de desarrollo económico de alta calidad; y 4/ la Red de Recursos Nacionales SC2, un punto de acceso único a expertos nacionales y recursos federales para ciudades, pueblos y regiones. El concepto del SC2 fue desarrollado mediante el involucramiento con alcaldes, miembros del Congreso, fundaciones, organizaciones sin ánimo de lucro y otros aliados comunitarios que están comprometidos con el abordaje de los retos de los gobiernos locales. SC2 y sus socios están trabajando juntos para coordinar programas federales e inversiones para encender el crecimiento económico en áreas en dificultades y crear una cooperación más fuerte entre las organizaciones comunitarias, el liderazgo local y el gobierno federal. Para la primavera de 2014, SC2 estaba funcionando en más de 20 comunidades y regiones en todos los Estados Unidos.

Herramienta de autoevaluación

Objetivo	Indicador
Desarrollar capacidad institucional y destrezas profesionales	IDENTIFICACIÓN DE LAS DESTREZAS INVOLUCRADAS Las políticas de gestión de recursos humanos demuestran la atención a la destrezas profesionales del personal involucrado en inversión pública (p. ej., la contratación está enfocada, las evaluaciones de necesidades se llevan a cabo, la capacitación apropiada está disponible y se usa)
	ASISTENCIA FINANCIERA DEDICADA Hay asistencia financiera dedicada disponible para el entrenamiento técnico de funcionarios públicos involucrados con la inversión pública; tasas de uso de las capacitaciones
	ORIENTACIÓN TÉCNICA Hay documentos de orientación técnica disponibles para que los actores en todos los niveles del gobierno aclaren enfoques de planeación, implementación y evaluación de la inversión pública
Desarrollar capacidad institucional y destrezas profesionales	EVALUACIÓN DE LIMITANTES ESTRICTAS DE CAPACIDAD Se llevan a cabo evaluaciones específicas para evaluar las limitantes más estrictas para la inversión pública efectiva e identificar necesidades y la secuencia apropiada de reformas.

Principio 8. Enfocarse en resultados y promover el aprendizaje a partir de la experiencia en diferentes niveles de gobierno

¿Por qué es importante?

- **Para focalizarse en perseguir resultados a través del ciclo de inversión en todos los niveles del gobierno.**

Enfocarse en resultados incluye, pero no está limitado a, estrategias de inversión con objetivos de políticas bien definidos; presupuesto de desempeño, procedimientos de licitación bien diseñados y monitoreo del desempeño en adquisiciones; evaluaciones de proyecto técnicamente sólidas, sistemas de monitoreo de inversiones efectivos y una evaluación ex post de alta calidad.

- **Para monitorear el progreso de la implementación de los proyectos.**

Monitorear el progreso en la implementación de proyectos puede hacerse en términos de *insumos, actividades y resultados*; y la evaluación mediante resultados intermedios y *finales* y su alineación con objetivos estratégicos. Los resultados de una inversión pueden tomar tres, cinco o más años para ser cuantificables, y por ende los indicadores de monitoreo deben ser rastreados años después de haberse hecho la inversión, y con frecuencia más allá de un ciclo de elección. Los sistemas de indicadores deben balancear la integridad, utilidad y carga administrativa.

- **Para promover el aprendizaje a partir de la experiencia y errores anteriores.**

El aprendizaje ocurre en un juego repetido, pero solo si la información producida en un primer paso es usada en uno subsiguiente. La evaluación aborda los objetivos de la inversión, evaluando si los resultados esperados fueron logrados y el rol jugado por actividades de inversión. La información que sale de los sistemas de monitoreo y evaluación debe alimentar las decisiones que tienen que ver con la inversión en ciclos subsiguientes de inversión.

- **Para permitir algo de flexibilidad y la posible reconsideración de las prioridades iniciales.**

para ajustarse a las prioridades y contexto cambiantes a lo largo de la implementación de la inversión.

Soluciones potenciales

- Usar sistemas de monitoreo para rastrear el desempeño, haciendo énfasis en el progreso hacia los resultados (*todos los niveles*)
- Desarrollar indicadores que sean *relevantes* (vinculados a los objetivos nacionales y regionales), *válidos* (medir los constructos de interés), *confiables* y *útiles* (proveer información accionable para administradores y formuladores de políticas) (*todos los niveles*)
- Establecer un conjunto manejable de indicadores comunes para el reportaje subnacional y desarrollar prácticas de "aprendizaje por comparación" entre gobiernos subnacionales (*todos los niveles*)
- Requerir y/o cofinanciar evaluaciones *ex post* (*todos los niveles*)
- Incorporar lecciones aprendias en decisiones futuras de inversión (*todos los niveles*)

Errores a evitar

- Requerir que los gobiernos subnacionales reporten sobre demasiados indicadores diferentes
- Cambiar indicadores constantemente, obstaculizando evaluaciones posteriores y los procesos de aprendizaje
- Explotar los sistemas de indicadores y de esta manera no lograr los resultados deseados

Ejemplos de buenas prácticas y desarrollos recientes de países de la OCDE

Bélgica

El Pacto Flandes 2020 provee un marco para la cooperación y evaluación del progreso hacia las prioridades estratégicas de Flandes y Europa 2020. Mediante acuerdos contractuales horizontales a nivel subnacional, el Pacto enfatiza la cooperación estratégica, así como los objetivos cuantificables y el monitoreo y evaluación de desempeño. Los socios en el Pacto incluyen el gobierno flamenco, el Consejo Social Económico de Flandes (que representa socios clave sociales y económicos) y las Asociaciones Unidas (una organización sombrilla de organizaciones de la sociedad civil).

Italia

Basilicata (Italia) tiene una Unidad de Evaluación de la Inversión Pública dentro del Departamento de Fondos Estructurales, el cual es responsable del monitoreo y evaluación de inversiones públicas en la región y de revisar la consistencia de proyectos estratégicos con el plan regional de desarrollo y el plan financiero anual. La unidad también lleva a cabo evaluaciones de impacto de proyectos de inversión pública en empleo y desempeño económico. Los esfuerzos de Basilicata tienen el apoyo de la Unidad de Evaluación de la Inversión Pública en el Ministerio de Desarrollo Económico, el cual provee apoyo técnico. Se recogen datos regionales sobre inversiones públicas mediante un Sistema centralizado de Monitoreo de Inversiones Públicas que rastrea información básica para cada proyecto de inversión pública. El sistema ha sido usado en cinco regiones piloto desde 2007.

Noruega

El sistema KOSTRA de Noruega es un sistema de reportaje electrónico para municipios y condados. Este puede publicar indicadores sobre insumos y resultados respecto de servicios públicos y finanzas locales y ofrecer la publicación en línea de las prioridades, productividad y necesidades municipales. KOSTRA integra información de las cuentas del gobierno, estadísticas de servicios y estadísticas poblacionales. Incluye indicadores de producción, cobertura de servicios, necesidades, calidad y eficiencia. La información es fácilmente accesible por Internet y facilita la comparación detallada del desempeño de los gobiernos locales. La información es usada frecuentemente por el gobierno local en sí y por los medios e investigadores. Aunque los gobiernos locales individuales podrían usar KOSTRA de manera más eficiente (p. ej., referentes sistemáticos), el sistema ha ayudado a facilitar comparaciones de municipios, promoviendo así el aprendizaje por comparación.

Portugal

Hay un aumento en el énfasis en el monitoreo estratégico bajo el sistema de Fondos Estructurales de la UE y bajo la Agencia de Cohesión y Desarrollo de Responsabilidad (una nueva agencia que deriva de la fusión del Observatorio NSRF y otros dos institutos financieros que tienen que ver con fondos de la UE). A nivel regional, los centros de observación de dinámicas regionales se crean para cumplir funciones similares. Se está desarrollando un sistema de indicadores a nivel nacional y regional. El Índice Compuesto de Desarrollo Regional es publicado por Estadística Portugal cada año desde mayo de 2009, con el propósito de ofrecer una herramienta para monitorear disparidades regionales. Se divide en tres componentes, los cuales reflejan preocupaciones más amplias en cuanto al desarrollo sostenible: competitividad, cohesión y calidad ambiental. En 2015 se publicará una nueva versión del índice con un desglose regional según los nuevos NUTS nivel 3 (Regulación de la Comisión (EU) No 868/2014), los cuales cumplen con las entidades intermunicipales como grupos relevantes de municipios para el período de programación 2014-2020.

Estados Unidos

EEUU ha desarrollado una herramienta llamada “Pague por el Éxito”, la cual cambia el enfoque en resultados mediante la alineación de incentivos financieros con éxito verdadero. Ciudades como Boston o estados como California están experimentando con la herramienta en la actualidad.

Herramienta de autoevaluación

Objetivo	Indicador
Diseñar y usar sistemas de monitoreo de indicadores con objetivos realistas que promuevan el desempeño	MONITOREO DE DESEMPEÑO ESTABLECIDO Se usa un sistema de monitoreo de desempeño para monitorear la implementación de inversión pública
	REPORTAJE OPORTUNO Los sistemas de monitoreo facilitan el reportaje creíble y oportuno de los gastos y desempeño
	RESULTADOS El sistema de indicadores incorpora indicadores de resultados
	OBJETIVOS Una parte de los indicadores está asociada con objetivos cuantificables
Usar información de monitoreo y evaluación para optimizar la toma de decisiones	SE USA LA INFORMACIÓN DE MONITOREO DEL DESEMPEÑO EN LA TOMA DE DECISIONES La información de desempeño orienta la toma de decisiones en diferentes etapas del ciclo de inversión
Llevar a cabo una evaluación ex post de manera rigurosa y regular	EVALUACIONES EX POST Se llevan a cabo evaluaciones ex post
	Algunas evaluaciones ex post son llevadas a cabo por organismos independientes (p. ej., organizaciones de investigación, universidades, consultoras)
	Existen documentos claros de orientación que detallan los estándares de evaluación ex post

Principio 9. Desarrollar un marco fiscal adaptado a los objetivos de inversión

¿ Por qué es importante?

- **Para definir acuerdos fiscales intergubernamentales apropiados que determinen en gran parte la capacidad financiera de los gobiernos subnacionales para invertir.**

  Las elecciones relacionadas con transferencias subnacionales, ingresos propios y préstamos deben reflejar buenas prácticas, encajar con el contexto institucional de un país y estar alineadas con objetivos de políticas. Esto puede permitir en ciertos casos diferentes arreglos fiscales en diferentes territorios para encajar mejor con la variedad de situaciones/capacidades locales.

- **Para impulsar a los gobiernos subnacionales a jugar un papel activo en la inversión y desarrollo.**

  Los niveles más altos del gobierno deberían establecer condiciones propicias para que los gobiernos subnacionales puedan explotar su propio potencial para recaudar ingresos para financiar la inversión, a fin de garantizar la financiación para operaciones y mantenimiento a largo plazo, y para participar en gestiones de confinanciación.

- **Para alinear prioridades y generar efectos colaterales positivos en varios niveles del gobierno.**

  Los esquemas de cofinanciación deberían ser más que una manera para que los gobiernos subnacionales consigan fondos. Pueden ayudar a garantizar el compromiso de diferentes actores con el éxito de un proyecto y crear propiedad colectiva; a alinear prioridades de inversión en diferentes niveles del gobierno; o a incitar a las autoridades subnacionales a que se involucren en proyectos con efectos secundarios positivos o para reunir recursos con vecinos.

Soluciones potenciales

- Vincular el uso de transferencias asignadas y subvenciones compartidas con potenciales externalidades positivas y/o alinear prioridades de inversión en diferentes niveles del gobierno (esto puede hacerse mediante condicionalidades específicas) (*nivel nacional*)
- Revisar incentivos de las transferencias a gobiernos subnacionales para garantizar que hay incentivos adecuados que le permitan a los gobiernos subnacionales maximizar sus propios ingresos (*nivel nacional*)
- Garantizar transferencias oportunas y predecibles entre niveles del gobierno (*nivel nacional*)
- Minimizar la variación entre transferencias estimadas y reales (*nivel nacional*)

Errores a evitar

- Crear brechas fiscales o mandatos no financiados derivados de brechas entre las competencias adjudicadas y los recursos para cumplirlas
- Cambiar con frecuencia las reglas de las transferencias, evitando que los gobiernos subnacionales tengan visibilidad a largo plazo en las ganancias, lo cual es una pre-condición clave para la inversión pública

Ejemplos de buenas prácticas y desarrollos recientes de países de la OCDE

Australia

En 2008, el Consejo de Gobiernos Australianos firmó un nuevo Acuerdo Intergubernamental sobre Relaciones Financieras Federales Este acuerdo aumentó la autonomía financiera de los estados, pasando del control de insumos al monitoreo de resultados, y racionalizando los pagos hechos al estado en cinco áreas amplias (salud, vivienda asequible, infancia temprana y escuelas, educación vocacional y capacitación, y servicios para personas con discapacidad). Cada una de estas áreas de pago está financiada por un pago con un propósito especial, distribuido a los estados de manera equitativa *per capita* (no hay necesidad de adaptar las cantidades y costos de cada estado, ya que esto lo hace la Comisión de Donaciones de la Mancomunidad). Para cada una de estas áreas de pago hay un Acuerdo Nacional mutuo que aclara los roles y responsabilidades que guiarán a la Mancomunidad y los estados en la entrega de servicios en los sectores relevantes y cubre los objetivos, resultados e indicadores de desempeño para cada SPP (Programa de Alianza Estatal, por sus iniciales en inglés). El desempeño de todos los gobiernos en el logro de resultados mutuamente establecidos especificados en cada SPP es luego monitoreado por el Consejo de Reforma COAG y reportado públicamente de manera anual.

Finlandia

En el contexto de la implementación del acuerdo fiscal de la UE, el gobierno desarrolló un nuevo sistema de orientación para las finanzas gubernamentales locales a ser implementado desde 2015. Su propósito es garantizar que a futuro las responsabilidades de los municipios concuerden con la financiación disponible. Si se les dan nuevas responsabilidades, se recortan las existentes o se provee mayor financiación.

Israel

Israel usa varios gravámenes focalizados para abordar los asuntos ambientales. Por ejemplo, el impuesto a los rellenos sanitarios, introducido en 2007, busca reflejar los costos externos de esta forma de manejo de desechos y hacer que otras formas de manejo de desechos sean más competitivas. Los ingresos del impuesto son asignados a la financiación de desarrollos relacionados con el manejo de desechos. Esto puede incluir ayudar a las autoridades locales a establecer puntos municipales de recolección de desechos, dirigir sistemas de educación e información, y construir infraestructura para el reciclaje. Los impuestos ambientales también son aplicados para la extracción de agua, las canteras y los puertos. En el caso de estos dos últimos, también están vinculados con fondos dedicados (para la restauración de las canteras y la prevención de la polución marina, respectivamente).

Suecia

El Programa de Reforma Nacional, conectado con los objetivos de Europa 2020, pone el énfasis en una política fiscal amigable con el crecimiento, preservando al mismo tiempo unas sólidas finanzas públicas. Retornar al superávit es vital para proteger los empleos y el bienestar en una pequeña economía abierta como lo es la de Suecia. Los 290 municipios de Suecia también trabajan en muchos frentes y dentro de muchas de sus actividades centrales en medidas que pueden ser vinculadas con los objetivos de Europa 2020. En la mayoría de consejos regionales, los municipios también han integrado los objetivos de la estrategia en sus planes y presupuestos operativos y en sus indicadores medibles definidos.

Herramienta de autoevaluación

Objetivo	Indicador
Definir acuerdos fiscales intergubernamentales apropiados que ayuden a alinear objetivos en diferentes niveles del gobierno	• El marco fiscal intergubernamental es claro • El marco fiscal intergubernamental incluye indicaciones oportunas de transferencias entre niveles de gobierno
	Hay una mínima variación entre transferencias estimadas y reales
	La información sobre la situación fiscal de los gobiernos subnacionales se divulga públicamente

Principio 10. Exigir un manejo financiero sólido y transparente en todos los niveles del gobierno

¿ Por qué es importante?

- **Para garantizar la responsabilidad presupuestaria y financiera en todos los niveles del gobierno.**

  El cálculo de costos y presupuesto apropiados sirven para priorizar y ejecutar programas de inversión efectiva. Los controles financieros robustos fomentan la responsabilidad. Los gobiernos en todos los niveles deberían, por ende, adoptar buenas prácticas en favor de la elaboración de presupuestos y responsabilidad financiera, según lo definido en los Principios de Gobernabilidad Presupuestal de la OCDE, tales como calcular con precisión los costos de los planes de inversión pública, reflejándolos en estrategias presupuestales y procesos de asignación, encajándolos en un marco presupuestal a mediano plazo y examinando debidamente los costos de operación y mantenimiento a largo plazo.

- **Para mejorar la transparencia con los ciudadanos y otros grupos de interés.**

  Dicha transparencia aplica a todos los niveles del gobierno. La transparencia presupuestal en todo el ciclo de inversión da visibilidad a las inversiones, aclara implicaciones presupuestales recurrentes y fortalece la responsabilidad pública. Los gobiernos deben hacer que la información presupuestal respecto de inversiones públicas esté disponible públicamente a los ciudadanos y otros grupos de interés en un formato oportuno y amigable con el usuario. La transparencia en cuanto a las empresas públicas locales, usualmente registrada en presupuestos separados, es un elemento crítico para un panorama claro de finanzas subnacionales.

- **Para garantizar la estabilidad fiscal nacional.**

  Las malas prácticas de presupuesto y finanzas a nivel subnacional con respecto a la inversión pueden tener un efecto de cascada/contagio en otros gobiernos subnacionales y en el gobierno nacional. Si los gobiernos subnacionales acumulan niveles insostenibles de deuda, pueden entonces requerir (y luego obtener) rescates centrales implícitos o explícitos para prevenir un incumplimiento en el pago.

Soluciones potenciales

- Asegurar que la transparencia presupuestal ocurra en todos los niveles del gobierno
- Articular decisiones de inversión pública con proyecciones presupuestales a mediano plazo (todos los niveles)
- Evaluar con exactitud los costos de la inversión pública y elegir inversiones basadas en su valor económico (todos los niveles)
- Evaluar costos operativos y de mantenimiento a largo plazo en la inversión en infraestructura y planear para la futura financiación (todos los niveles)
- Dar a conocer costos y pasivos contingentes de las APPs en documentos presupuestales (todos los niveles)
- Hacer que la información sobre asignaciones para inversión pública y gastos de la misma sean transparentes y estén disponibles al público (todos los niveles)

Errores a evitar

- Excluir pasivos contingentes de los documentos presupuestales, especialmente a nivel subnacional
- Desconectar las estrategias de inversión pública subnacional del procedimiento presupuestal

Ejemplos de buenas prácticas y desarrollos recientes de países de la OCDE

Alemania

Las cortes estatales de auditoría (*Landesrechnungshöfe*) examinan el manejo financiero de los estados mientras que la Bundesrechnungshof examina la gestión financiera federal. La Bundesrechnungshof (Corte Federal de Auditores) y las Landesrechnungshöfe (Cortes Estatales de Auditoría) auditan proyectos de inversión pública y publican reportes anuales que documentan instancias de desperdicio de dinero. La cooperación es necesaria porque las ganancias de los impuestos más importantes se comparten entre el Gobierno Federal y los estados y una gran variedad de programas son financiados conjuntamente por el Gobierno Federal y los estados. La Bundesrechnungshof y las cortes estatales de auditoría trabajan estrechamente y se reúnen regularmente en conferencias de los Presidentes y grupos de trabajo especializados en asuntos particulares.

Irlanda

Como parte de su reforma del gobierno local de 2014, Irlanda planea introducir una nueva Comisión de Vigilancia y Auditoría para el Gobierno Local (NOAC), la cual estaría dirigida independientemente. Su misión será proveer un análisis independiente y de alta calidad del desempeño del gobierno local en el cumplimiento de mandatos nacionales, regionales y locales y en la entrega de valor económico en la provisión de servicios. La comisión examinará el desempeño financiero y general, al igual que los resultados, reportando los hallazgos y recomendaciones a miembros elegidos. Adicionalmente, los reportes estarán públicamente disponibles y serán provistos a los Ministro(s) relevante(s), al igual que a Comités Conjuntos del *Oirechtas* (Parlamento). Un objetivo clave para el NOAC es identificar y promover buenas prácticas de medidas de eficiencia a nivel local.

Italia

El portal web *OpenCoesione* proporciona análisis y monitoreo sobre el uso de recursos de políticas regionales, ofreciendo así información, accesible a todos, sobre qué se está financiando, quién está involucrado y dónde. El portal web contiene información sobre todo proyecto llevado a cabo para implementar la política de cohesión, y más específicamente: fondos empleados, lugares y categorías, temas involucrados y tiempos de implementación. Se relaciona con más de 700.000 proyectos de inversión (cerca de 17.000 millones de euros, financiados por los gobiernos locales y nacionales). Los usuarios pueden descargar los datos sin procesar o navegar por diagramas interactivos desglosados por categorías de gastos, lugares y tipo de intervención, así como tener acceso a archivos sobre proyectos individuales y asuntos involucrados. También se proveen datos sobre la economía y el contexto social.

Polonia

Polonia ha introducido recientemente una nueva norma de gastos, que cubre el 90% de los gastos gubernamentales generales. El crecimiento en gastos estará limitado por objetivos nominales basados en un promedio móvil de crecimiento del PIB, el cual mejorará la transparencia y credibilidad. También se basa en dos umbrales correctivos de deuda ubicados en el 50 y 55% del PIB. La nueva norma de gastos podría ayudar a suavizar los efectos de las transferencias de la UE y el ciclo de inversión pública relacionado con los mismos.

Portugal

La revisión de leyes locales y regionales sobre finanzas fue aprobada en septiembre de 2013. Esta establece un plan presupuestal de varios años, describe las reglas de gastos, el balance presupuestal y la deuda al imponer límites de deuda más estrictos y, finalmente, le otorga al Estado mayor vigilancia fiscal. Desde 2012 el Presupuesto Estatal ha tenido un capítulo sobre pasivos contingentes en general, el cual incluyó pasivos contingentes de las APP.

España

La Autoridad Independiente para la Responsabilidad Fiscal fue establecida en noviembre de 2013 en España y entró en operación en julio de 2014. La Autoridad monitoreará y reportará en torno del cumplimiento de todos los niveles del gobierno, incluyendo el regional y municipal. 11 de 17 gobiernos regionales cumplieron con sus objetivos de déficit para 2013. El reporte presupuestal a niveles central, regional y de seguridad social se publica ahora mensualmente en su integridad por cuentas nacionales. Los gobiernos locales tienen un reportaje presupuestal trimestral por cuentas nacionales.

Herramienta de autoevaluación

Objetivo	Indicador
Garantizar la transparencia presupuestal en todos los niveles del gobierno	TRANSPARENCIA PRESUPUESTAL Los principios de transparencia presupuestal aplican en todos los niveles del gobierno
	INFORMACIÓN OPORTUNA La información presupuestal respecto de inversiones públicas está disponible públicamente para los grupos de interés en todos los niveles del gobierno en un formato oportuno y amigable con el usuario
	COSTOS DE MANTENIMIENTO INTEGRADOS EN EL PRESUPUESTO Los costos operativos y de mantenimiento en la inversión en infraestructura se evalúan e integran en las decisiones presupuestales y de planeación
Garantizar la estabilidad fiscal subnacional y nacional	ARTICULACIÓN PRESUPUESTAL EN DIFERENTES NIVELES DE GOBIERNO Articulación presupuestal en diferentes niveles de gobierno en cuanto a contribuciones a objetivos fiscales nacionales
Vincular planes estratégicos con presupuestos plurianuales	PROYECCIONES PLURIANUALES La inversión pública está vinculada con proyecciones presupuestales plurianuales, las cuales se revisan regularmente
	MARCO PRESUPUESTAL A MEDIANO PLAZO El marco de planeación y presupuesto a mediano plazo se integra con el presupuesto anual
	PROYECCIONES PLURIANUALES Proyecciones plurianuales para la inversión pública revisadas y actualizadas con regularidad

Principio 11. Promover la transparencia y el uso estratégico de las compras públicas

¿Por qué es importante?

- **Para garantizar sistemas de adquisición subnacional transparentes.**

  En promedio, las cuentas de adquisiciones del gobierno alcanzan un 13% del PIB y cerca de un tercio de los gastos gubernamentales en países de la OCDE, 55% de los cuales se llevan a cabo a nivel subnacional. Es una de las actividades gubernamentales más vulnerables al desperdicio, el fraude y la corrupción. Sin embargo, los gobiernos subnacionales suelen carecer del conocimiento necesario sobre adquisiciones o el personal especializado al respecto. Los sistemas problemáticos pueden comprometer la integridad del proceso de inversión, frenar a inversionistas y comprometer el logro de objetivos relacionados con políticas. Se requiere transparencia en todo el ciclo de adquisición, profesionalización de la función de adquisiciones, y mecanismos claros de rendición de cuentas y control

- **Para optimizar el uso de adquisiciones por parte de gobiernos subnacionales como herramienta estratégica.**

  Adicionalmente, los gobiernos deben usar las adquisiciones para garantizar la provisión efectiva de servicios públicos mientras se persiguen objetivos estratégicos de gobierno, no solo valor económico e integridad, sino también objetivos más amplios tales como la creación de infraestructura pública sostenible, la adaptación al cambio climático, y el apoyo a la innovación o el desarrollo de PYMEs.

Soluciones potenciales

- Proveer orientación a los gobiernos subnacionales respecto de adquisiciones (nivel nacional)
- Colaborar en adquisiciones (p. ej., alianzas de compras, redes, acuerdos de marco, organismos centrales de adquisiciones) (todos los niveles)
- Usar herramientas de gobierno electrónico para simplificar y armonizar prácticas de adquisición (todos los niveles)
- Profesionalizar las adquisiciones (todos los niveles)
- Usar las adquisiciones como herramienta estratégica en gobiernos subnacionales para promover el desarrollo verde y apoyar la innovación (nivel subnacional)

Errores a evitar

- Crear funciones de adquisición en toda jurisdicción sin mutualizar las operaciones
- Cambiar frecuentemente las reglas de adquisición, lo cual pone a los gobiernos subnacionales en una situación de incertidumbre
- Subestimar las necesidades de capacitación para la adquisición
- Subutilizar el potencial estratégico de las adquisiciones

Ejemplos de buenas prácticas y desarrollos recientes de países de la OCDE

Chile

Chile Compra, la agencia chilena para administrar las compras públicas, analiza los datos extraídos de su plataforma electrónica, incluyendo el número de ofertas, compras mediante acuerdos marco y procedimientos no competitivos. Esta información se compara entonces con cifras de años anteriores para estimar cantidades gastadas, ahorros y la aplicación correcta de estándares relacionados con los tipos de procedimientos.

Irlanda

En 2009, Irlanda estableció el Servicio Nacional de Adquisiciones (NPS) para reformar la función pública de adquisiciones. El objetivo principal del NPS es conseguir el mejor valor económico en la adquisición de insumos y servicios. Toma un enfoque estratégico hacia la adquisición mediante la agregación de compras en diferentes departamentos gubernamentales, agencias y el sector estatal no comercial para reducir los precios pagados por bienes y servicios; así, ofrece capacitación y consejería sobre adquisiciones para el sector público, y promueve la simplificación y estandarización del proceso de licitación. Con base en el análisis del mercado, el NPS identificó las 50 categorías más importantes de gastos de adquisición para convertirlos en objetivos para intervención.

España

A nivel regional, Galicia, España ha desarrollado una plataforma web para los procedimientos de adquisición pública para todas las entidades públicas, incluso los municipios. El objetivo es integrar todas las entidades públicas y compañías privadas en una ventana única de adquisiciones públicas. Las adquisiciones colaborativas en diferentes niveles de gobierno, así como a nivel regional, también ayudan a mejorar la capacidad de adquisición (p. ej., comprar alianzas, redes, acuerdos marco y organismos centrales de adquisición).

Portugal

Para aumentar la productividad, Portugal ha reestructurado su función de adquisiciones y consolidado las compras para lograr economías de escala. La Agencia Nacional para Adquisiciones Públicas, establecida en 2007, ha logrado en años recientes profesionalizar la función de adquisiciones y lograr ganancias de eficiencia mediante el uso de vehículos de agregación para la administración central (acuerdos marco) y la inversión en una plataforma de adquisiciones electrónicas de última tecnología. Uno de los retos que enfrenta el gobierno es garantizar que se desarrolle una capacidad similar a nivel subnacional. Portugal está usando cada vez más la adquisición como una palanca política para alcanzar objetivos de políticas, tales como el desarrollo de PYMEs, innovación y protección medioambiental. Esto se está haciendo, por ejemplo, mediante la división de contratos gubernamentales en lotes pequeños.

Herramienta de autoevaluación

Objetivo	Indicador
Involucrarse en procesos de adquisición transparentes y competitivos	ADQUISICIÓN COMPETITIVA El porcentaje de licitaciones públicas para la inversión pública que se adjudican de manera competitiva es conocido y está disponible al público
	Se conocen las tasas de participación para las licitaciones
	La información sobre adquisiciones del ciclo completo de las mismas está disponible al público a nivel nacional y subnacional del gobierno
	Existen mecanismos de revisión y remediación de adquisiciones a nivel nacional y subnacional
Fomentar la adquisición a una escala relevante	ADQUISICIÓN ESTRATÉGICA Se conoce el porcentaje de adquisiciones que involucra a más de un gobierno subnacional
Promover el uso estratégico de las adquisiciones	Las adquisiciones son usadas de manera estratégica por los gobiernos subnacionales para alcanzar objetivos verdes
	Las adquisiciones son usadas de manera estratégica por los gobiernos subnacionales para alcanzar objetivos de innovación
Promover el desarrollo de capacidades subnacionales para las adquisiciones	CAPACIDADES SUBNACIONALES PARA LAS ADQUISICIONES Hay reconocimiento de los funcionarios de adquisición como una profesión específica
	Se provee orientación formal respecto de los procedimientos de adquisición a los gobiernos subnacionales
	Existe una unidad de adquisiciones que puede asistir a los gobiernos subnacionales
	Se conoce el porcentaje de contratos anuales totales adjudicados que van a PYMEs en adquisición subnacional
	Se conoce el porcentaje de adquisiciones nacionales/subnacionales llevadas a cabo en línea

Principio 12.Procurar calidad y coherencia en los sistemas normativosel sistema regulatorio de todos los niveles del gobierno

¿ Por qué es importante?

- **Para promover un marco normativo conducente para la inversión tanto pública como privada a nivel subnacional.**

  Las normas divergentes, superpuestas, contradictorias o cambiantes pueden imponer costos, en particular para los gobiernos subnacionales, reducir la eficiencia y frenar a los inversionistas. La coherencia regulatoria es de particular importancia en sectores de red, como la energía, telecomunicaciones y agua, debido al mayor grado de regulación al que se suelen someter dichas actividades. Incluso proyectos de obras públicas relativamente básicos pueden verse obstaculizados por una falta de claridad o coherencia regulatoria. Y el sector privado puede mantenerse al margen, experimentar retrasos, o incluso abandonar un proyecto si surgen problemas en el marco regulatorio o un proyecto de adquisición problemático.

- **Optimizar la capacidad regulatoria de los gobiernos subnacionales.**

  La capacidad subnacional de calidad normativa es un aspecto integral de la inversión pública efectiva. Los gobiernos subnacionales deben poder implementar normas desde niveles más altos del gobierno de manera efectiva, así como definir e implementar su propia estrategia para la gestión regulatoria, incluyendo la evaluación del impacto normativo y las reformas necesarias. Se le debe prestar especial atención a la simplificación administrativa que podría ayudar a involucrar a socios privados en estrategias de inversión pública.

Soluciones potenciales

- Coordinar políticas normativas en diferentes niveles del gobierno, p. ej., mediante plataformas intergubernamentales, políticas de reconocimiento mutuo, acuerdos de armonización regulatoria y acuerdos de uniformidad normativa (todos los niveles)
- Revisar las regulaciones existentes regularmente, evaluando los costos y beneficio de nuevas normas y tomando en cuenta los costos de cumplimiento para los gobiernos subnacionales (*nivel nacional*)
- Minimizar la carga administrativa de las formalidades del gobierno para un proyecto típico de inversión pública (todos los niveles)
- Promover la capacidad subnacional para garantizar regulaciones de calidad como un aspecto integral de la inversión pública efectiva e implementar la *Recomendación del Consejo de Política Regulatoria y Gobernabilidad* de 2012 de la OCDE

Errores a evitar

- Inestabilidad normativa, normas constantemente cambiantes que socavan la predecibilidad
- Debilitar la regulación en un nivel del gobierno debido amalas políticas y prácticas normativas en otros niveles de gobierno
- Usar regulaciones que se enfoquen en el bienestar de una sola jurisdicción en detrimento de otras jurisdicciones (como formas de competencia de carrera hacia el abismo)
- Ignorar prácticas normativas innovadoras establecidas a nivel regional o local que podrían beneficiar a niveles más altos del gobierno

Buenas prácticas de países

Australia

Mediante el Consejo de Gobiernos Australianos (COAG), los gobiernos acordaron revisar los procedimientos de sus Evaluaciones de Impactos Normativos (EIR) para contemplar si en nuevas iniciativas un modelo normativo existente fuera de su jurisdicción podría abordar de manera eficiente el asunto de política en cuestión y si un modelo uniforme a nivel nacional, armonizado o específico a cada jurisdicción sería mejor para la comunidad. Esto involucra un análisis de: el potencial para la competencia, innovación y dinamismo normativos; los costos relativos de los modelos alternativos en uso, entre ellos las cargas regulatorias y cualquier costo transicional; si el asunto regulatorio es específico a cada estado o nacional, y si hay diferencias sustanciales que puedan requerir respuestas específicas a cada jurisdicción.

Canadá

En Canadá, un Grupo de Trabajo Federal, Provincial y Territorial para la Reforma Normativa actúa como foro para desarrollar la capacidad del gobierno de producir normativas de calidad y promover la cooperación normativa en diferentes jurisdicciones. Su trabajo incluye desarrollar principios normativos comunes, desarrollar un enfoque consistente al análisis de impacto normativo y compartir mejores prácticas.

Francia

Francia inició una política de simplificación administrativa y reducción de la carga regulatoria. La circular del Primer Ministro del 17 de julio de 2013 ha introducido un “congelamiento” de los estándares regulatorios aplicables para los gobiernos locales, empresas y el público (individuos, asociaciones). Además, las comunidades están estrechamente asociadas con el trabajo de simplificar los textos de aplicación general bajo la égida del Secretario de Estado para la reforma y simplificación del Estado. El objetivo es reducir el costo neto anual de nuevos estándares para las autoridades locales a cero para el año 2017.

México

México está trabajando para mejorar la capacidad normativa a nivel subnacional. Veinte de 31 estados y el Distrito Federal han emitido leyes de reforma normativa; ocho estados tienen leyes sobre desarrollo económico que contienen una sección sobre mejora normativa; diez de las 32 unidades subnacionales tienen una comisión a cargo de apoyar e implementar una mejor normativa; 20 tienen una unidad dentro de un ministerio, y dos tienen otro organismo que cumple esta función. Adicionalmente, los estados y municipios emplean ampliamente herramientas de gobierno electrónico para optimizar la transparencia regulatoria y simplificar formalidades.

España

En octubre de 2012, el Consejo de Ministros de España lanzó un proceso de reforma de la administración pública, y estableció una Comisión para la Reforma de la Administración Pública (CORA). Su enfoque es la optimización administrativa, simplificar la legislación y los procedimientos, y evitar la duplicación entre el estado y las Comunidades Autónomas (CA). De las 217 propuestas presentadas en la reforma, 118 tienen que ver con la eliminación de duplicaciones a nivel nacional y entre los niveles nacional y subnacional. Un código de buenas prácticas también se propuso para racionalizar el gasto público e incrementar la eficiencia de los servicios públicos mediante la optimización del uso de nuevas tecnologías.

Herramienta de autoevaluación

Objetivo	Indicador
Involucrarse en una “mejor normativa” a niveles subnacionales, con coherencia en diferentes niveles de gobierno	ARTICULACIÓN EN DIFERENTES NIVELES DE GOBIERNO Mecanismos formales de articulación entre niveles de gobierno que impongan obligaciones específicas con relación a la práctica normativa
	EVALUACIÓN DE IMPACTO NORMATIVO Se usan Análisis de Impacto Regulatorio
	Existe una metodología para evaluar la calidad de EIR y hay indicadores de calidad disponibles
	REDUCCIÓN DE RESERVA NORMATIVA Se hacen esfuerzos para reducir la reserva normativa o simplificar procedimientos administrativos relacionados con la inversión pública
	CONSULTAS PÚBLICAS Se llevan a cabo consultas públicas en relación con la preparación de nuevas normas de duración suficiente, que sean accesibles y con los objetivos adecuados
	USO DE HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO Uso de herramientas de gobierno electrónico para simplificar procedimientos administrativos para proyectos de inversión pública

Evaluación: Recomendación de la OCDE sobre Inversión Pública Efectiva en Diferentes Niveles de Gobierno

El sistema está establecido y funciona de manera satisfactoria	El sistema no está establecido o no funciona bien
El sistema está establecido, pero requiere mejoras	Se requiere información adicional

PRINCIPIO 1:				
Involucrarse en una planeación para el desarrollo regional que sea personalizada, orientada hacia los resultados, realista, progresista y coherente con objetivos nacionales	PLANEACIÓN COHERENTE EN DIFERENTES NIVELES DE GOBIERNO Existen mecanismos para garantizar que los planes de inversión subnacional reflejen los objetivos de desarrollo nacionales y subnacionales.			
	UN PLAN DE DESARROLLO PERSONALIZADO, BASADO EN LUGARES La evaluación de necesidades y fortalezas territoriales corresponde con los proyectos planeados.			
	PRIORIDADES CLARAS DE INVERSIÓN PÚBLICA Hay una declaración clara y fidedigna de las prioridades de inversión pública a nivel nacional y regional.			
Llegar a una articulación entre sectores para lograr un enfoque integrado basado en lugares	INVERSIONES DURAS Y BLANDAS COMPLEMENTARIAS Se contemplan las complementariedades entre inversiones en infraestructura dura y blanda.			
	COMPLEMENTARIEDADES ENTRE SECTORES Se le presta atención a potenciales complementariedades y conflictos entre inversiones hechas por diferentes ministerios/departamentos.			
	ARTICULACIÓN TRANSSECTORIAL Existen mecanismos formales o informales para lograr una articulación entre diferentes sectores (y departamentos/agencias relevantes) a nivel subnacional.			
Apoyar decisiones con información adecuada	PLANES DE INVERSIÓN PROGRESISTAS Las autoridades evalúan la contribución potencial de las inversiones a la competitividad actual, el desarrollo sostenible y el bienestar regional y nacional.			
	DISPONIBILIDAD Y USO DE LA INFORMACIÓN PARA LA PLANEACIÓN DE INVERSIONES Hay datos disponibles y se los usa para apoyar la evaluación territorial y el proceso de planeación.			
PRINCIPIO 2:				
Lograr una articulación entre diferentes niveles de gobierno para reducir asimetrías en la información	ORGANISMOS DE ARTICULACIÓN EN DIFERENTES NIVELES DEL GOBIERNO Estos son mecanismos/organismos formales para la articulación de la inversión pública (plataformas formales y disposiciones ad hoc) en diferentes niveles del gobierno.			
	ENFOQUE TRANSSECTORIAL Estos organismos/mecanismos de articulación tienen un enfoque multisectorial.			
	MOVILIZACIÓN DE DISPOSICIONES DE ARTICULACIÓN Los mecanismos de articulación son movilizados regularmente y producen resultados claros.			
	EFICACIA DE LAS PLATAFORMAS DE ARTICULACIÓN La percepción de los grupos de interés (o datos empíricos) respecto de la eficacia de estas diferentes plataformas está disponible.			
	ACUERDOS CONTRACTUALES/ALIANZAS Se han desarrollado acuerdos contractuales/alianzas entre diferentes niveles de gobierno para gestionar responsabilidades conjuntas para la inversión pública subnacional.			
	EFECTIVIDAD DE LOS ACUERDOS CONTRACTUALES Se mide la proporción de la inversión pública subnacional cubierta por estos acuerdos.			
Alinear prioridades en los diferentes niveles nacionales y subnacionales	ACUERDOS DE COFINANCIACIÓN Hay disposiciones de cofinanciación para la inversión pública.			

Evaluación resumida: Recomendación de la OCDE sobre Inversión Pública Efectiva en Diferentes Niveles de Gobierno(*cont.*)

PRINCIPIO 3:				
Articularse con otras jurisdicciones para lograr economías de escala más allá de las fronteras	ARTICULACIÓN HORIZONTAL Es posible hacer alianzas transjurisdiccionales relacionadas con la inversión.			
	ENFOQUE TRANSSECTORIAL Las alianzas transjurisdiccionales cubren más de un sector.			
	INCENTIVOS DE LOS NIVELES MÁS ALTOS DEL GOBIERNO Los niveles más altos de gobierno proveen incentivos para la articulación transjurisdiccional.			
	EFECTIVIDAD DE LA ARTICULACIÓN HORIZONTAL El porcentaje de inversiones que involucran el uso de gestiones de articulación transjurisdiccional a nivel subnacional puede medirse por mecanismo y/o por sector.			
Planear la inversión al nivel funcional adecuado, particularmente en áreas metropolitanas	DEFINICIÓN DE REGIONES FUNCIONALES Las regiones funcionales están definidas e identificadas en la política de inversión.			
	USO DE REGIONES FUNCIONALES Las regiones funcionales son usadas en la política de inversión.			
PRINCIPIO 4:				
Identificar impactos sociales, ambientales y económicos, garantizar el valor económico y limitar riesgos Llevar a cabo evaluaciones rigurosas ex ante	EVALUACIONES *EX ANTE* Una gran proporción de la inversión pública está sujeta a evaluación *ex ante.* RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES *EX ANTE* Los resultados de las evaluaciones *ex ante* son usados para priorizar inversiones. CALIDAD DEL PROCESO DE EVALUACIÓN Las evaluaciones *ex ante* son llevadas a cabo por personal con habilidades de evaluación de proyectos. REVISIÓN INDEPENDIENTE DE EVALUACIONES *EX ANTE* Proporción de evaluaciones ex ante sujetas a revisión independiente. LINEAMIENTOS PARA EVALUACIONES *EX ANTE* Los lineamientos técnicos para la evaluación *ex ante* están disponibles y son usados en todos los niveles del gobierno.			
PRINCIPIO 5:				
Vincular a grupos de interés públicos, privados y de la sociedad civil en todo el ciclo de inversión.	MECANISMOS PARA VINCULAR GRUPOS DE INTERÉS Existen mecanismos para identificar y vincular grupos de interés en todo el ciclo de inversión.			
	REPRESENTACIÓN JUSTA DE GRUPOS DE INTERÉS La representación justa de grupos de interés en el proceso de consulta sobre el ciclo de inversión está garantizada (para evitar situaciones de captura).			
	VINCULACIÓN TEMPRANA DE GRUPOS DE INTERÉS Los grupos de interés se vinculan desde las etapas tempranas del ciclo de inversión.			
	ACCESO A INFORMACIÓN Los grupos de interés tienen fácil acceso a información pertinente y relevante en todo el ciclo de inversión.			
	RETROALIMENTACIÓN INTEGRADA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Los grupos de interés están involucrados en diferentes puntos del ciclo de inversión y sus comentarios se integran a las decisiones de inversión y evaluación.			

Evaluación resumida: Recomendación de la OCDE sobre Inversión Pública Efectiva en Diferentes Niveles de Gobierno(*cont.*)

PRINCIPIO 6:				
Movilizar financiación del sector privado sin comprometer la sostenibilidad financiera de proyectos subnacionales de inversión pública	LOS GOBIERNOS SUBNACIONALES TIENEN ACCESO A ASISTENCIA TÉCNICA PARA APP Los gobiernos subnacionales tienen acceso a y usan la asistencia técnica para alianzas público-privadas (p. ej., mediante unidades de APP, capacitación formal, lineamientos de buenas prácticas).			
	USO DE INDICADORES CUANTIFICABLES La cantidad de financiación privada por unidad (p. ej. Euro, USD) de la inversión pública es conocida.			
	ACCESO A INFORMACIÓN Los gobiernos subnacionales tienen acceso a información sobre fondos (supra) nacionales para inversión.			
Aprovechar mecanismos tradicionales e innovadores para la inversión pública a nivel subnacional.	USO DE INSTRUMENTOS INNOVADORES DE FINANCIACIÓN El uso de instrumentos de financiación innovadores a niveles subnacionales se ve acompañado de la evaluación de sus beneficios, riesgos y capacidades subnacionales para emplearlos.			
PRINCIPIO 7:				
Desarrollar capacidad institucional y destrezas profesionales	ENFOQUE ESPECÍFICO EN HABILIDADES REQUERIDAS PARA LA INVERSIÓN Las políticas de gestión de recursos humanos demuestran la atención a la destrezas profesionales del personal involucrado en inversión pública (p. ej., la contratación está enfocada, las evaluaciones de necesidades se llevan a cabo, la capacitación apropiada está disponible y se usa).			
	ASISTENCIA FINANCIERA DEDICADA Hay asistencia financiera dedicada disponible para el entrenamiento técnico de funcionarios públicos involucrados con la inversión pública; tasas de uso de las capacitaciones.			
	ORIENTACIÓN TÉCNICA Hay documentos de orientación técnica disponibles para que los actores en todos los niveles del gobierno aclaren enfoques de planeación, implementación y evaluación de la inversión pública.			
Identificar limitantes estrictas en la capacidad y la secuencia apropiada de reformas	EVALUACIÓN DE LIMITANTES ESTRICTAS DE CAPACIDAD Se llevan a cabo evaluaciones específicas para evaluar las limitantes más estrictas para la inversión pública efectiva e identificar las necesidades y la secuencia apropiada de reformas.			
PRINCIPIO 8:				
Diseñar y usar sistemas de monitoreo de indicadores con objetivos realistas que promuevan el desempeño	MONITOREO DE DESEMPEÑO ESTABLECIDO Se usa un sistema de monitoreo de desempeño para monitorear la implementación de inversión pública.			
	REPORTAJE OPORTUNO Los sistemas de monitoreo facilitan el reportaje creíble y oportuno de los gastos y desempeño.			
	RESULTADOS El sistema de indicadores incorpora indicadores de resultados.			
	OBJETIVOS Una parte de los indicadores está asociada con objetivos cuantificables.			
Usar información de monitoreo y evaluación para optimizar la toma de decisiones	SE USA LA INFORMACIÓN DE MONITOREO DEL DESEMPEÑO EN LA TOMA DE DECISIONES La información de desempeño contribuye a orientar la toma de decisiones en diferentes etapas del ciclo de inversión.			
Llevar a cabo una evaluación ex post de manera rigurosa y regular.	EVALUACIONES *EX POST* Se llevan a cabo evaluaciones *ex post* regularmente.			
	Algunas evaluaciones *ex post* son llevadas a cabo por organismos independientes (p. ej., organizaciones de investigación, universidades, consultoras).			
	Existen documentos claros de orientación que detallan los estándares de evaluación *ex post*.			

Evaluación resumida: Recomendación de la OCDE sobre Inversión Pública Efectiva en Diferentes Niveles de Gobierno (cont.)

PRINCIPIO 9:				
Definir acuerdos fiscales intergubernamentales apropiados que ayuden a alinear objetivos en diferentes niveles del gobierno	MARCO FISCAL CLARO El marco fiscal intergubernamental incluye indicaciones oportunas de transferencias entre niveles de gobierno.			
	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL PREDECIBLES Los gobiernos subnacionales tienen conocimiento de las transferencias de capital de parte del gobierno central con algunos meses de anticipación, antes del inicio de cada año fiscal.			
	VARIACIÓN MÍNIMA Hay una mínima variación entre transferencias estimadas y reales.			
	INFORMACIÓN PÚBLICA La información sobre la situación fiscal de los gobiernos subnacionales y su comparación se divulga públicamente.			
PRINCIPIO 10:				
Garantizar la transparencia presupuestal en todos los niveles del gobierno	TRANSPARENCIA PRESUPUESTAL Los principios de transparencia presupuestal aplican en todos los niveles del gobierno.			
	INFORMACIÓN OPORTUNA La información presupuestal respecto de inversiones públicas está disponible públicamente para los grupos de interés en todos los niveles del gobierno en un formato oportuno y amigable con el usuario.			
	COSTOS DE MANTENIMIENTO INTEGRADOS EN EL PRESUPUESTO Los costos operativos y de mantenimiento en la inversión en infraestructura se evalúan e integran en las decisiones presupuestales y de planeación.			
Garantizar la estabilidad fiscal subnacional y nacional	ARTICULACIÓN PRESUPUESTAL EN DIFERENTES NIVELES DE GOBIERNO Articulación presupuestal en diferentes niveles de gobierno en cuanto a contribuciones a objetivos fiscales nacionales.			
	PRÉSTAMOS DE GOBIERNOS SUBNACIONALES Hay límites en los préstamos de los gobiernos subnacionales.			
PRINCIPIO 11:				
Involucrarse en procesos de adquisición transparentes y competitivos	ADQUISICIÓN COMPETITIVA El porcentaje de licitaciones públicas para la inversión pública que se adjudican de manera competitiva es conocido y está disponible al público.			
	Se conocen las tasas de participación para las licitaciones			
	La información sobre adquisiciones del ciclo completo de las mismas está disponible al público a nivel nacional y subnacional del gobierno.			
	Existen mecanismos de revisión y remediación de adquisiciones a nivel nacional y subnacional.			
Fomentar la adquisición a una escala relevante	ADQUISICIÓN ESTRATÉGICA Se conoce el porcentaje de adquisiciones que involucra a más de un gobierno subnacional.			
Promover el uso estratégico de las adquisiciones	Las adquisiciones son usadas de manera estratégica por los gobiernos subnacionales para alcanzar objetivos verdes.			
	Las adquisiciones son usadas de manera estratégica por los gobiernos subnacionales para alcanzar objetivos de innovación.			
Promover el desarrollo de capacidades subnacionales para las adquisiciones	CAPACIDADES SUBNACIONALES PARA LAS ADQUISICIONES Hay reconocimiento de los funcionarios de adquisición como una profesión específica.			
	Se provee orientación formal respecto de los procedimientos de adquisición a los gobiernos subnacionales.			
	Existe una unidad de adquisiciones que puede asistir a los gobiernos subnacionales.			
	Se conoce el porcentaje de contratos anuales totales adjudicados que van a PYMEs en adquisición subnacional.			
	Se conoce el porcentaje de adquisiciones nacionales/subnacionales llevadas a cabo en línea.			

Evaluación resumida: Recomendación de la OCDE sobre Inversión Pública Efectiva en Diferentes Niveles de Gobierno (cont.)

PRINCIPIO 12:				
Involucrarse en una "mejor normativa" a niveles subnacionales, con coherencia en diferentes niveles de gobierno	ARTICULACIÓN NORMATIVA EN DIFERENTES NIVELES DEL GOBIERNO Mecanismos formales de articulación entre niveles de gobierno que impongan obligaciones específicas con relación a la práctica normativa.			
	EVALUACIÓN DE IMPACTO NORMATIVO Se usan Análisis de Impacto Regulatorio (EIR).			
	Existe una metodología para evaluar la calidad de EIR y hay indicadores de calidad disponibles.			
	REDUCCIÓN DE RESERVA NORMATIVA Se hacen esfuerzos para reducir la reserva normativa o simplificar procedimientos administrativos relacionados con la inversión pública.			
	CONSULTAS PÚBLICAS Se llevan a cabo consultas públicas en relación con la preparación de nuevas normas de duración suficiente, que sean accesibles y con los objetivos adecuados.			
	USO DE HERRAMIENTAS DE GOBIERNO ELECTRÓNICO Uso de herramientas de gobierno electrónico para simplificar procedimientos administrativos para proyectos de inversión pública.			

Fuentes: Indicadores seleccionados para la implementación de la Recomendación para la Inversión Pública Efectiva en Diferentes Niveles de Gobierno. http://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/ - Tabla de autoevaluación completada por el Departamento de Planeación Nacional (2016) con articulación con la OCDE.

Mayor orientación sobre los ejemplos de implementación y de los países se pueden encontrar en el sitio web del Toolkit:

www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/

ESTUDIOS DE CASO:

- La OCDE lleva a cabo estudios de caso específicos sobre la implementación de los Principios e países o gobiernos subnacionales determinados, a petición de los funcionarios gubernamentales

Ante cualquier pregunta, por favor comunicarse con:

dorothee.allain-dupre@oecd.org

Lectura adicional:

- OECD (2016) Subnational governments in OECD countries: Key Data
- OECD (2015) Implementation toolkit, Effective Public Investment Across Levels of Government, http://www.oecd.org/effective-public-investment-toolkit/
- OECD (2014), "*OECD Recommendation on Effective Public Investment Across Levels of Government*"
- OECD (2013), *Investing Together: Working Effectively across Levels of Government*, OECD Publishing
- OECD (2012) Principles on public governance of Public-Private Partnerships. OECD Publishing (http://www.oecd.org/gov/budgeting/PPP-Recommendation.pdf)
- OECD (2012) Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. OECD Publishing (http://www.oecd.org/governance/regulatory-policy/49990817.pdf)
- OECD (2011), *Making the Most of Public Investment in a Tight Fiscal Environment: Multi-Level Governance Lessons from the Crisis*, OECD Publishing, OECD Publishing

OCDE
MEJORES POLÍTICAS
PARA UNA VIDA MEJOR

Para más información contactar :
Dorothee.allain-dupre@oecd.org

www.oecd.org/gov

@OECDgov