

Gerencia

PÚBLICA

Setiembre 2010 • AÑO 3 • Nº 8

Balances y desafíos

SNIP: 10 AÑOS EN EL PERÚ



PÁG. 12-15

EL SNIP NO ES SOLO UN PROYECTO METODOLÓGICO, SINO POLÍTICO

Entrevista a Edgar Ortégón



PÁG. 16-17

RESULTADOS DEL DIGNÓSTICO DE CONOCIMIENTOS SOBRE EL SNIP



Postgrado

FINANZAS PÚBLICAS

FORMAMOS LÍDERES PARA MODERNIZAR EL ESTADO

www.continental.edu.pe

Somos la PRIMERA ESCUELA DE GERENCIA PÚBLICA del país, con 8 años de experiencia académica, líderes en la formación y desarrollo de programas en Gestión Pública. Hemos capacitado a más de 4,000 profesionales en 16 regiones del país.

Beneficios

- Único programa especializado y aplicado a la Gestión de Finanzas Gubernamentales
- Convalidación con la Maestría en Gerencia Pública
- Plana docente de primer nivel, con experiencia en gestión pública
- Metodología aplicada complementada con el desarrollo y solución de casos

Plana Docente

- Juan Silva
- Edmundo Beteta
- Manuel Clausen
- Rodolfo Acuña
- Roger Salhuana
- Samuel Torres
- Elena Conterno
- César Chaname
- Nelson Shack
- Rodolfo Fierro
- Carlos Casas

FECHA DE INICIO

29 de Noviembre del 2010

INSCRIPCIONES: Hasta el 26 de Noviembre
Vacantes Limitadas

Estructura Curricular

El programa se organiza en 13 módulos temáticos:

- ▷ Modernización y Descentralización del Estado
- ▷ Fundamentos Económicos del Rol del Estado
- ▷ Planificación Estratégica y Operativa
- ▷ Gestión para Resultados
- ▷ Operatividad Presupuestal y Tesorería
- ▷ Promoción de la Inversión Privada
- ▷ Cooperación Internacional y Endeudamiento
- ▷ Evaluación de Políticas
- ▷ Ingresos Fiscales y Políticas Tributarias
- ▷ Herramientas de Control y Evaluación
- ▷ SIAF
- ▷ Auditoría a la Información Presupuestaria
- ▷ Responsabilidad de Funcionamiento en el Manejo Presupuestal

ESCUELA DE GERENCIA PÚBLICA



ESCUELA DE POSTGRADO



DIRECCIÓN GENERAL
Emma Barrios Ipenza

CONSEJO CONSULTIVO
Xavier Ballart Hernández
Manuel Villoria Mendieta
Fernando Barrios Ipenza
Juan Carlos Cortázar Velarde
Gonzalo Deustua Caravedo

CONSEJO EDITORIAL
Emma Barrios Ipenza
Raúl Molina Martínez
Manuel Pablo Fernández
Óscar Castillo Velásquez
José Carlos Machicao
César E. Chanamé Zapata
Lionor Suárez Ognio
Mayen Ugarte Vásquez Solís
Felipe Isasi Cayo
Nelson Shack Yalta

EDITOR
Hugo Grández Moreno

COLABORARON EN ESTA EDICIÓN
Nuria Esparch
Enver Figueroa
Carlos Giesecke
José Carlos Machicao
Ministerio del Ambiente
Prodes
GTZ

FOTOGRAFÍA
Archivos EPU, Andina, MIMDES

DISEÑO - PREPrensa
Elar Vega Solís - MACPRENS

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú
N° 2008-03628

UNIVERSIDAD
CONTINENTAL
ESCUELA DE POSTGRADO

GERENCIA PÚBLICA
es una publicación de la Escuela de Postgrado
Jr. Junín 355, Miraflores - Teléfs.: 242-4087 / 241-2413

La Escuela de Postgrado de la Universidad Continental no comparte necesariamente las opiniones vertidas por sus colaboradores. El contenido de Gerencia Pública podrá ser reproducido con autorización de los editores. Se solicita indicar la autoría y la fuente de información. Los artículos firmados son de exclusiva responsabilidad del autor.

ESCRÍBANOS

Envíenos sus sugerencias, comentarios, artículos, propuestas de nuevos temas para las próximas ediciones.

gerenciapublica@continental.edu.pe

PUBLICIDAD

Tel. 242-4087 anexo 4023

www.egc.edu.pe/revista/index.htm

Necesario balance y retos hacia el Bicentenario



Diez años de existencia de un Sistema Administrativo indica que es un Sistema Joven, pero consolidado, como lo califican los especialistas en comparación a sus pares de América Latina. Un balance sobre su desarrollo y perspectivas resulta prioritario como tema de análisis y orientaciones para los próximos años, y como hoja de ruta para los Gestores Públicos.

En ésta década, el país ha cambiado mucho. A fines de los años 90 era impensable la expansión actual de la economía. Eran épocas de escasez, como nos recuerda Carlos Giesecke, uno de los impulsores del sistema, en un artículo que ponemos a debate. En nuestra historia política, el gobierno nacional ocupó la cúspide de la pirámide de inversiones, pero puesto en marcha el proceso de descentralización, dicha figura se ha invertido, de tal manera que en el año 2009 la inversión realizada por los Gobiernos Regionales y Locales significó el 62% del total nacional, según las cifras oficiales del MEF. Sin embargo, cuál es el impacto de la inversión pública en el bienestar y en los hogares? Fue buena idea transferir la capacidad de decidir y ejecutar la inversión a los gobiernos locales? Son parte del análisis que propone Enver Figueroa al debate.

Como artículo central ofrecemos una entrevista a Edgar Ortegón, ex Director del ILPES-CEPAL, Chile y gran experiencia con los SNIP de la Región, quién plantea como desafío ver el SNIP como un proyecto político, puesto que debe responder a la visión de país y obedecer a prioridades de orden nacional de desarrollo y los resultados que el Estado se propone lograr en la calidad de vida de los ciudadanos, por lo que su articulación con otros sistemas administrativos es relevante.

Según el Ente Rector del Sistema, la inversión pública mantiene dos problemas: la deficiente planificación y la falta de gerencia, pues se concentra en determinados meses del año y en determinadas regiones o sectores, pues las capacidades de los funcionarios es diferente. Desde la experiencia de esta Escuela de Postgrado, compartimos esta evaluación. Ya en el año 2006, al capacitar a 476 funcionarios de gobiernos locales encontramos que el 40% habían participado entre siete y doce capacitaciones previas, lo cual no significaba necesariamente el dominio metodológico ni la capacidad de lograr perfiles de proyecto viables. En tal sentido, un artículo de Nuria Esparch, Presidenta de SERVIR, explica los objetivos y resultados del proceso de evaluación de los 2247 funcionarios del sistema que se sometieron a esta iniciativa, que permite reconocer las diferencias entre ellos, para atenderlos según sus necesidades.

Sobre la sistematización de las lecciones aprendidas a través de estos años, José Carlos Machicao, especialista en gestión de proyectos, propone el desafío de transitar de ser un "sistema de control de inversión" a asumir el rol de promotor de la calidad de vida y las condiciones sostenibles para ella, lo que implica crear una cultura de gestión.

En la perspectiva de difundir buenas prácticas, para mejorar el Sistema, tres experiencias son presentadas en este número: la integración del enfoque de Gestión del Riesgo que promueve la agencia GTZ; el Manejo Ambiental a cargo del Ministerio del Ambiente; y la integración de los enfoques de Desarrollo Humano e Infancia en la formulación de proyectos del SNIP que impulsa PRODES.

En la convicción que la inversión pública debe responder a los problemas vitales de la población, y que ello es una tarea de todos, esperamos que los artículos de esta edición sumen a mejorar el funcionamiento de la administración pública peruana.

Emma Barrios
Directora
Escuela de Gerencia Pública
Universidad Continental



EN DEBATE 6

Números, evaluación y desafíos
10 AÑOS DEL SNIP EN EL PERÚ



EN DEBATE 10

Podría perder efectividad si no incorpora un proceso de evolución permanente
EL COSTO DE NO EVOLUCIONAR EL SNIP VS. EL BENEFICIO DE ACTUALIZARLO SIEMPRE

EN DEBATE 12

Tiene efectos positivos pero no significativos estadísticamente en el ingreso, el gasto y el empleo
IMPACTO DE LA INVERSIÓN PÚBLICA LOCAL EN EL BIENESTAR DE LOS HOGARES

APORTE INTERNACIONAL 16

Sostiene Edgar Ortegón
EL SNIP NO ES SOLO UN PROYECTO METODOLÓGICO; ES UN PROYECTO POLÍTICO

RAIDAR PÚBLICO

SERVIR CULMINARÁ EVALUACIÓN DE MÁS DE 25 MIL FUNCIONARIOS EL PRÓXIMO AÑO

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) cumplirá con la meta de culminar la evaluación de más de 25,000 servidores públicos del país, con el fin de continuar con el proceso de mejorar la calidad en la administración estatal, ratificó la presidenta de dicha entidad, Nuria Esparch.

Explicó que para julio del próximo año se culminará con el diagnóstico de los operadores de los sistemas administrativos vinculados al gasto, entre diversos ámbitos.

"Hablamos de más de 25,000 funcionarios públicos evaluados", precisó. Indicó que, además, presentará una propuesta normativa de sistema de empleo público para directivos y profesionales, que permitirá captar a los mejores peruanos a fin de servir en forma eficiente a la ciudadana.

MANTENDRÁN EN 2,600 LA UNIDAD DE INGRESO DEL SECTOR PÚBLICO PARA EL 2011

El Poder Ejecutivo fijó en 2 mil 600 nuevos soles el monto de la Unidad de Ingreso del Sector Público para 2011, que servirá como valor de referencia para fijar los salarios de altos funcionarios y autoridades del Estado.

De acuerdo a decreto supremo 082-2010-PCM, publicado en el Diario Oficial El Peruano, el monto es el mismo que sirvió en 2010 para establecer la escala salarial de los servidores de alta dirección en el aparato público.

El establecimiento de esta unidad es parte de la reforma de Estado para uniformizar los ingresos de las autoridades estatales, y permitir el saneamiento de las finanzas públicas.

HACIA LA SIMPLIFICACIÓN DE LAS 550 NORMAS DE EMPLEO PÚBLICO

La presidenta ejecutiva de Servir,

Nuria Esparch, indicó que se viene trabajando en la simplificación del sistema normativo ya que actualmente existen 550 normas vinculadas al empleo público.

"Para tomar una decisión hay que revisar 550 normas y eso es inmanejable", sentenció la funcionaria.

55 GERENTES PÚBLICOS DE SERVIR CUMPLEN LABORES EN 18 ENTIDADES PÚBLICAS

55 gerentes públicos seleccionados mediante un proceso altamente exigente por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) ya se encuentra trabajando en diferentes entidades del Estado, como ministerios y gobiernos regionales.

Estos profesionales conforman las

dos primeras promociones egresadas del proceso de selección que promovió Servir, en cumplimiento del Decreto Legislativo 1024, por el cual se creó el Cuerpo de Gerentes Públicos.

Al proceso de selección encargado a entidades internacionales se presentaron cinco mil postulantes a nivel nacional, a los que se les pidió conocimientos, habilidades y aptitudes específicas.

DECRETO SUPREMO INCORPORA POLÍTICA DE SERVIR COMO DE OBLIGATORIO CUMPLIMIENTO

Un decreto supremo que incorpora la política del Servicio Civil (Servir) como política nacional de obligatorio cumpli-

miento para las diferentes entidades del Estado, fue promulgado por el Jefe del Estado, Alan García.

La norma señala que resulta conveniente ratificar el compromiso del Estado con la continuidad del proceso de reforma civil iniciado con la creación de Servir.

Indica que para garantizar la continuidad de una efectiva reforma y modernización del Estado que sirva a los ciudadanos, resulta indispensable que éste cuente con personas a su servicio adecuadamente capacitadas y seleccionadas bajo los criterios de mérito y flexibilidad.

Mediante el Decreto Supremo N° 027-2007-PCM, se definieron y establecieron las Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional.

GESTIÓN DE CALIDAD DE SEDAPAL CERTIFICADA CON NORMAS ISO

SEDAPAL certificó con las normas internacionales de calidad ISO 9001, cuatro de los procesos más importantes de su quehacer, como son: el proceso de tratamiento de agua en La Atarjea, la ejecución de Proyectos y Obras, la gestión de las aguas subterráneas y la distribución del agua potable; así como también el cuidado del medio ambiente (ISO 14001), y certificó su política de seguridad y salud en el trabajo (OHSAS 18001).

La obtención de estas certificaciones, mantiene a SEDAPAL en el nivel de las empresas con altos niveles de eficiencia, requisito indispensable para la vital labor que realiza.



“Contra el despilfarro de una mala inversión pública”

El equipo de técnicos que trabajamos en la creación del SNIP teníamos diferentes orígenes académicos y mucho más variada era nuestra experiencia laboral. Aún así, todos compartíamos el interés de luchar en contra del despilfarro de recursos que significa una mala inversión pública.



Escribe:
Carlos Giesecke

Ph. D. en Economía de la Energía y Ciencias de la Computación por la Universidad de Londres (Queen Mary College), y docente de la Escuela de Postgrado de la Universidad Continental. Fue Director, por años, del equipo que inició el SNIP en el Perú, y en las siguientes líneas da cuenta del proceso de creación del Sistema, y ensaya algunos retos para el futuro.

Era finales de la década del 90 y estábamos en la Oficina de Inversión Pública (ODI) del MEF. Esta oficina era la encargada de dar la opinión aprobatoria de los proyectos públicos destinados a recibir algún financiamiento internacional para su ejecución.

Eran épocas de escasez, donde la necesidad de restricción en el gasto eran fácilmente entendidos por las más altas autoridades del gobierno. En la ODI argumentábamos que era un tema de eficiencia en el gasto. Sabíamos que con mejor calidad del gasto de inversión nos aproximaríamos como país a solucionar en algo el problema de la pobreza. Pero esto último no se lo decíamos a nadie.

Había propuestas de proyectos de muy baja calidad, muchos de ellos actualizaciones, y promovidos por proveedores y burócratas que no se daban el tiempo de elaborar propuestas nuevas o realizar revisiones a fondo.

Los únicos procedimientos formales para la preparación de proyectos eran los que proveían las fuentes de financiamiento internacional y los que establecía la ley de endeudamiento anual vigente. No había metodologías de evaluación instituidas, lo que resultaba en estudios de factibilidad de muy variada gama donde la falencia casi universal y de mayor importancia era el capítulo de la medición de los beneficios del proyecto.

Faltaban procedimientos en la preparación de proyectos, métodos en la formulación y en la evaluación. El método más utilizado era el de costos unitarios, utilizando cada uno su propia base de datos artesanal. Este parámetro era muy socorrido para explicar la situación de un proyecto con la alta dirección del gobierno en general.

Para los ministerios la fórmula de impulsar un proyecto consistía básicamente en tomar el estudio definitivo y solicitar se consiga su financiamiento externo. El trámite era político y las principales instancias eran: (a) con la entidad financiera (organismo multilateral, o país con cooperación financiera bilateral), (b) al Presidente de la República, (c) al ministro del MEF, y (d) al Congreso de la República.

Estas estrategias eran casi siempre combinadas, y finalmente también se podían complementar generando una corriente de opinión pública favorable. El SNIP no se propuso modificar estas actitudes, pero si mejorar la calidad del producto promocionado.

Una de las conclusiones a las que fuimos llegando fue que era necesario acompañar a los sectores en la concepción de los proyectos, promover las buenas ideas y de paso impedir que una mala idea se convierta en estudio definitivo, momento en el cual ya sería difícil detenerlo.

Nos dimos cuenta que éramos más eficientes cuando acompañábamos la formulación de los proyectos. El SNIP conformó equipos de apoyo en el área de proyectos en 7 ministerios con la intención de ir generando la institución de tener un área técnica especializada en identificar y evaluar proyectos.

Años después cuando ya funcionaba el SNIP, un consultor externo descubrió que nuestra tarea consistía no sólo en evaluar, sino que dedicábamos mucho tiempo a la formulación de proyectos. Esta sigue siendo una función fundamental no escrita del órgano evaluador (OPIs y DGPM) y es a veces olvidada.

El SNIP tuvo que suplir muchas necesidades. La más importante era la necesidad que los proyectos tengan un marco de política (sector o nación). Otra falla de origen, es que el SNIP nació sin una institucionalidad territorial, la cual se fue instituyendo posteriormente. Una última falla de origen es que SNIP nació con la advertencia de que no sería justificativa para modificaciones institucionales. La ley del SNIP quería calidad en los proyectos, pero no los técnicos que lo hacen posible.

Dos palabras finales sobre el futuro. La evaluación de los proyectos deberá ser cada vez más sofisticada, y un desarrollo metodológico muy importante buscará una mejora en la medición de las externalidades. ■

□ "El SNIP conformó equipos de apoyo en el área de proyectos en 7 ministerios con la intención de ir generando la institución de tener un área técnica especializada en identificar y evaluar proyectos"



10 años del Snip en el Perú:

números, evaluación y desafíos

Gracias a la información facilitada por el equipo técnico de la DGPM-MEF, presentamos información relevante a modo de balance de los diez años del SNIP en el Perú, sistema que unos ven como *un vaso medio vacío*, y otros, como *medio lleno*.



En sus diez primeros años de vida, el Sistema Nacional de Inversión Pública - SNIP ha declarado viables Proyectos de Inversión Pública que representan más de 124 mil millones de nuevos soles. De este monto, cerca del 70% corresponde a los Gobiernos Regionales y Locales.

Es necesario reconocer que el SNIP peruano es un sistema relativamente joven, y para entender los desafíos que enfrenta en su objetivo de contribuir al objetivo de crecimiento económico y reducción de la pobreza, es importante considerar dos factores que vienen acompañando su desarrollo e implementación desde el año 2001.

El primero es el proceso de descentralización, que ha brindado autonomía de gasto en inversión a los gobiernos regionales y locales. Así, mientras que en el año 2001 dichos gobiernos solo disponían del 30% del presupuesto de inversión pública, ahora disponen el 70% de los recursos asignados para inversión.

El segundo factor es el crecimiento económico, y con

ello, la mayor disponibilidad de recursos para invertir: mientras que en el 2001 la inversión pública representaba el 3.1% del PBI, a fines del 2010 se espera que alcance el 6.2%.

LOS NÚMEROS DEL SNIP

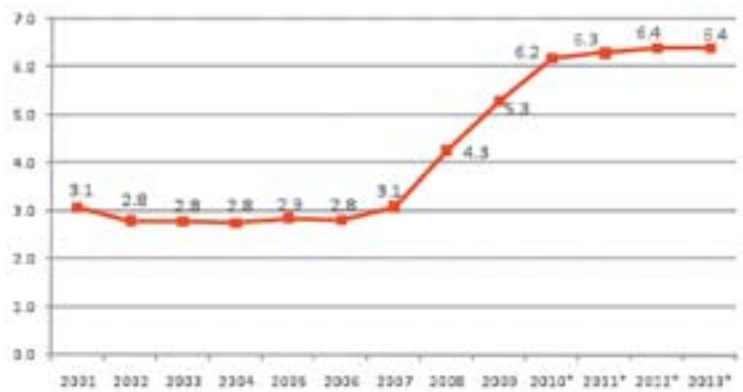
En el periodo comprendido entre el 2001 y 2010, los sectores donde más se ha invertido son: transporte (29%), saneamiento (22%) y educación (13%).

Asimismo, en dicho periodo, la inversión pública ejecutada ha alcanzado la cifra de más de 94 mil millones de nuevos soles.

Es preciso resaltar que en el año 2009, la ejecución de la inversión, en todos los niveles de Gobierno, alcanzó la cifra record de más de 20 mil millones de nuevos soles, que representa un 5.3% del PBI, siendo que la inversión realizada por los Gobiernos Regionales y Locales significó el 62% del total, es decir, casi las dos terceras partes de la inversión fue ejecutada por los Gobiernos subnacionales.



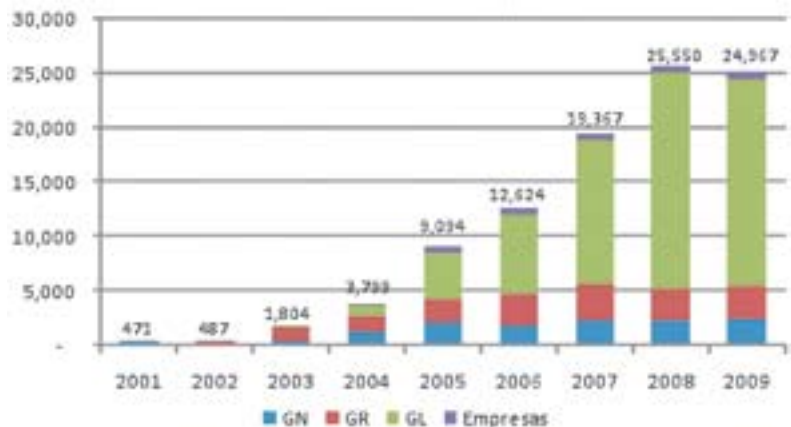
INVERSIÓN PÚBLICA, COMO % DEL PBI



Fuente: BCRP * Proyección MEF

Información al 16.08.2010.

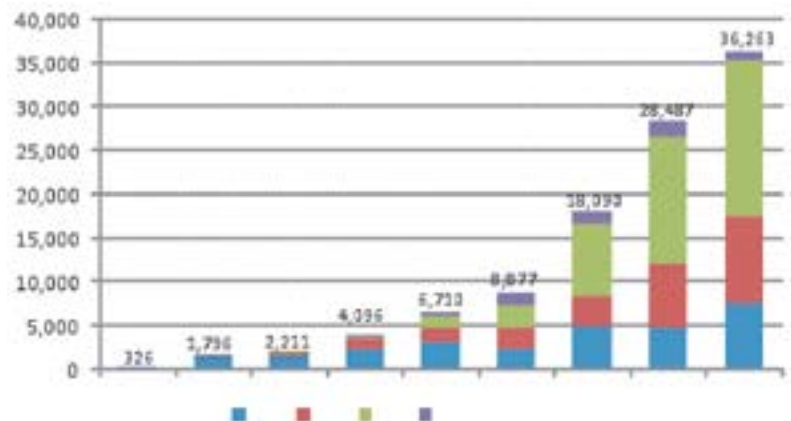
PROYECTOS VIABLES POR NIVEL DE GOBIERNO (Nº DE PROYECTOS)



	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Total	471	487	1,804	3,733	9,034	12,624	15,367	25,550	24,967
GN	100%	28%	22%	37%	24%	17%	32%	8%	10%
GR	0%	72%	71%	40%	22%	22%	38%	11%	13%
GL	0%	0%	0%	27%	48%	37%	0%	79%	71%
Empresas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Banco de Proyectos – DGPM, MEF

PROYECTOS VIABLES POR NIVEL DE GOBIERNO (MILLONES DE SOLES)



	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Total	326	1,736	2,211	4,036	6,713	8,877	18,090	26,487	36,263
GN	100%	97%	89%	58%	48%	28%	28%	17%	27%
GR	0%	0%	10%	30%	24%	21%	19%	27%	27%
GL	0%	0%	0%	0%	27%	30%	40%	52%	49%
Empresas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Cuenta General de la República

PRINCIPALES LIMITACIONES

La ejecución de la inversión pública pasa aún por dos problemas: la deficiente planificación y la falta de gerencia.

Ambas originan la lenta ejecución el primer trimestre del año y una mayor concentración del gasto el último trimestre. La ejecución de proyectos no sigue una curva horizontal o creciente, sino que tiene una lógica de calendario fiscal.

Por ello, un desafío es contar con un sistema integrado de planificación. En ese sentido, la programación multianual que impulsa la Dirección General de Programación Multianual debería ser una solución a este problema.

Otra limitación es la rotación del personal, muchos de ellos capacitados. Es clave dar estabilidad en las decisiones de inversión a mediano plazo, pues el cambio de autoridades



plantea dos riesgos al SNIP: la pérdida de cuadros profesionales capacitados y el cambio de proyectos priorizados por el régimen anterior. Esto es más notorio en el nivel local.

También es clave la atención a las zonas de mayor pobreza. Esa es una prioridad, direccionar los esfuerzos cada vez con mayores recursos a las áreas de mayor necesidad. Todo el conjunto de esfuerzos desarrollados en el marco del SNIP, a nivel del Gobierno Nacional, pero fundamentalmente de los Gobiernos Subnacionales han permitido disminuir los niveles de pobreza de alrededor de 54%, a finales del 2001, a 34% a fines del 2009, mientras que los niveles de pobreza extrema disminuyeron de 24% a 11% en ese mismo periodo.

La inversión pública de calidad puede ayudar a resolver estos problemas brindando servicios de calidad para la población. En este sentido, se viene trabajando en impulsar la ejecución de proyectos de inversión en los gobiernos regionales y gobiernos locales a través del Fondo de Promoción de la Inversión Pública Regional y Local (FONIPREL), cuyo objetivo es cofinanciar Proyectos de Inversión Pública y estudios de preinversión orientados a reducir las brechas en la provisión de los servicios e infraestructura básica, que tengan el mayor impacto posible en la reducción de la pobreza y la pobreza extrema en el país.

ALGUNOS LOGROS

Según el ex Viceministro de Economía, Carlos Casas Tragodara, en su exposición realizada en el Encuentro Nacional "Balance del SNIP en el Perú a los 10 años de su creación y retos hacia el 2021, anotó como logros los siguientes:

Desarrollo de Capacidades: Se concentra en la realización de actividades de capacitación y asistencia técnica.

A la fecha, se han llevado a cabo 2,125 eventos de capacitación en coordinación con los Ministerios y la Cooperación Internacional. Por su parte, se está aplicando un Modelo de Asistencia Técnica, que prioriza una cartera de proyectos basada en las brechas de servicios públicos y una gestión por resultados en GR y GL.

Fortalecimiento de conocimientos: Se trabaja en la elaboración y actualización constante de Guías Metodológicas y uso de herramientas, como aplicativos informáticos y de información geográfica, que faciliten la información para formular proyectos.

Programación Multianual, mediante la cual el sector, el Gobierno Regional o Local organiza y consolida la cartera de proyectos de inversión pública a ser ejecutados en un periodo no menor a 3 años. Estos proyectos deben responder a las necesidades de la población y a reducir las brechas de provisión de los servicios públicos.

Ejecución de proyectos de inversión de los GR y GL en zonas de mayor pobreza fomentando la calidad de los mismos: FONIPREL. En sus 4 convocatorias, se han cofinanciado 1,024 proyectos por un monto ascendente a 1,213 millones de nuevos soles.

Acompañamiento a la inversión pública: Incorporación de una cultura de seguimiento a nivel del GN mediante el monitoreo a un portafolio conformado por los proyectos de mayor presupuesto. Revisiones de cartera de proyectos con endeudamiento.

DESAFÍOS DE MEDIANO PLAZO

El ex Viceministro también sostuvo que el SNIP es un sistema en evolución y continuo desarrollo, que presenta múltiples desafíos.

Plantear éstos a la luz de los resultados obtenidos desde su creación, asegurará un sistema moderno, eficaz, eficiente y descentralizado, que garantice la calidad

de la inversión pública y el impacto de la misma en la calidad de vida de la población.

Principalmente, debemos mencionar el fortalecimiento de la institucionalidad de las políticas, planes y programas de inversión en todos los niveles de gobierno.

La consolidación del proceso de programación multianual de la inversión pública que ayuda a organizar los proyectos en función a las brechas de cobertura y calidad de servicios públicos.

Promover la mejora de las capacidades para el diseño y la gestión de la inversión pública; así como comprometer a la ciudadanía para cautelar la calidad de la inversión. Y, articular los sistemas de información para facilitar la interacción de los sistemas de gestión de la inversión pública.

CAMINO AL BICENTENARIO

Respecto al Bicentenario, Casas Tragodara sostuvo que el SNIP debe afianzarse como una herramienta sustancial del desarrollo en base a un conjunto de retos.

En principio, debe estar completamente articulado con los sistemas administrativos nacionales que intervienen en el ciclo de proyectos, y debe ser soportado por un Sistema de Información de última generación, transversal a todo el ciclo que proyecto que facilite la gestión y difusión de la información.

Por otro lado, debe estar integrado a una lógica de programación presupuestal multianual que concrete la relación entre los proyectos y la planificación orientada a reducir las brechas de servicios públicos; y que al mismo tiempo, provea la información necesaria para prever los recursos requeridos durante la operación y mantenimiento de los proyectos garantizando su sostenibilidad.

También se requiere fomentar y sostener la competitividad del Perú mediante el impulso de proyectos de innovación y tecnología.

En el tema del medio ambiente, un aspecto importante

□ "La ejecución de la inversión pública pasa aún por dos problemas: la deficiente planificación y la falta de gerencia"

es el referido al cambio climático, por ello es necesario que el SNIP incorpore la variable impacto del cambio climático en sus instrumentos metodológicos, específicamente en los proyectos de riego, agua potable y energía.

Igualmente, que fomenta proyectos orientados a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, de generación eléctrica basada en fuentes de energía renovable convencional y no convencional y aquellos que coadyuven al cambio de la matriz energética a favor de fuentes de energía menos contaminantes.

El SNIP debe convertir la gestión del riesgo ante desastres en una práctica cotidiana.

Se debe continuar con la elaboración de pautas para la evaluación social de los servicios ambientales, para PIP que tienen intervenciones relacionadas con la forestación o reforestación.

Debe fomentar la generación de proyectos relacionados con la conservación de la biodiversidad y de las áreas naturales protegidas, reforestación, control de la erosión, captura de carbono, manejo de residuos sólidos, optimización en el uso del agua, recuperación de pasivos ambientales, etc.

Y, finalmente, el SNIP debe ser parte de una red de Sistemas de Inversión Pública de la Región, aportando, recibiendo y adaptando buenas prácticas en formulación, evaluación y gestión de proyectos, e inmerso en programa de intercambio de experiencias exitosas. ■

LA DESCENTRALIZACIÓN DEL SISTEMA. El proceso de descentralización del SNIP se inició el año 2007. A partir de ese momento, los Sectores, los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales cuentan con la autonomía necesaria y se encuentran facultados para otorgar la viabilidad de los proyectos de inversión pública que se financian con recursos que no involucren endeudamiento.

LA SUPERVISIÓN EN EL SNIP. Es necesario que se posicione la cultura del seguimiento y la evaluación de las inversiones, maximizando las capacidades de monitoreo y control de las transacciones de todos los agentes responsables de la inversión pública. Es muy importante el seguimiento físico y financiero de la inversión pública para mejorar la calidad del gasto.

META DE LA INVERSIÓN PÚBLICA. Según e MEF, la meta es lograr que la inversión pública represente al menos un 6% del Producto Bruto Interno anual, lo que contribuirá a sostener una tasa de crecimiento económico de mediano plazo del orden de un 6%.



El costo de no evolucionar vs. el beneficio de actualizarlo siempre

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) es uno de los logros más importantes de la gestión pública peruana, sin embargo podría perder efectividad si no incorpora un proceso de evolución permanente.



Escribe:
José Carlos
Machicao

Máster en Energía por la Universidad de Cardiff, Gran Bretaña, Project Management Profesional PMP®. Consultor internacional en gestión de proyectos para entidades públicas, y profesor de la Escuela de Postgrado de la Universidad Continental.

□ **“El beneficio/costo se elevaría enormemente si el SNIP va asumiendo el rol de promotor de la calidad de vida y las condiciones sostenibles para ella”**

Es importante porque la calidad de vida de un gran porcentaje de peruanos y peruanas no sería posible hoy sin el filtro que significa tener una metodología para poder optimizar el gasto con sentido. Es un riesgo porque no basta diseñar la primera metodología, sino ir adaptando los criterios metodológicos para tener un Sistema de optimización de gasto con criterios transparentes y alineados a la realidad.

¿Qué criterios metodológicos alertan eventuales costos para el Sistema? La poca integración metodológica de la calidad de vida sostenible de los pobladores de un país y la sostenibilidad de las actividades que ayudan al incremento de dicha calidad, como el principal indicador de éxito del Sistema. Además, la poca certeza sobre la necesidad de definir metodologías de contribución escalonada de toda acción Estatal a dicho indicador principal. Toda la evidencia internacional ha basado en este principio su esfuerzo en fortalecer las metodologías de gestión para resultados en las estructuras públicas de gestión.

¿Cuál es el beneficio de hacer el esfuerzo para implementar un mecanismo de evolución permanente del Sistema? Eliminar la carga de la responsabilidad artificial de tener “la solución exacta” ahora, por tanto tener la libertad de poder construir progresivamente una solución siempre actualizable, cada vez en mejor armonía con los parámetros de crecimiento o riesgo de la sociedad peruana en su conjunto y la enorme flexibilidad con efectividad que esto trae.

Así, si se tiene parámetros de elevación de la capacidad de inversión (mayor canon minero o energético, mayor financiamiento externo) la metodología de operación de la inversión pública se concentrará en una mayor agilización de resultados rápidos. Si por el contrario eventualmente se tiene parámetros que revelan poca capacidad institucional para alineamiento (rotación muy alta de personal, cambios normativos frecuentes) entonces

la metodología de operación se concentrará en un fortalecimiento de los lineamientos estratégicos.

Desde un punto de vista global, las herramientas generadas para responder a estos retos ya tienen algunas décadas de puesta en práctica con lecciones aprendidas. Hay herramientas de gestión disponibles que están relacionadas tanto a la viabilidad como a la eficacia de las organizaciones (estándares como los Objetivos del Milenio, o los conceptos recogidos en el libro “The Challenge of Capacity Development, Working towards a good practice”, publicado por la

OECD en el 2006), o incluso estándares más operativos (como la gestión para resultados, gestión de portafolios, gestión de programas y proyectos, entre otras publicadas por el Project Management Institute e International Project Management Association).

En el Perú, dos ingredientes son importantes para dar el siguiente gran paso para una mayor solidez del sistema de inversión pública: el reconocimiento de lo importante que es fijar un objetivo muy alto para el SNIP; e integrar el valiosísimo aprendizaje de la puesta en práctica del SNIP con la disponibilidad de las herramientas probadas de gestión

estratégica y operativa.

Los riesgos son quedarse con un objetivo operativo del SNIP, y eventualmente dejar de lado el enorme vacío de herramientas estratégicas que le den contexto a las operativas. Como conclusión, el beneficio/costo se elevaría enormemente si el Sistema Nacional de Inversión Pública va abandonando el rol de “sistema de control de inversión” y va asumiendo un rol de “promotor de la calidad de vida y las condiciones sostenibles para ella”, pero esto implica una fuerte afirmación de otra cultura de gestión, que implicaría un primer paso. Los signos positivos del crecimiento parecen brindar un contexto adecuado para dar este importante paso. ■



Postgrado

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL SECTOR PÚBLICO

FORMAMOS LÍDERES PARA MODERNIZAR EL ESTADO

www.continental.edu.pe 

Somos la **PRIMERA ESCUELA DE GERENCIA PÚBLICA** del país, con 8 años de experiencia académica, líderes en la formación y desarrollo de programas en Gestión Pública. Hemos capacitado a más de 4,000 profesionales en 16 regiones del país.

Beneficios

- Único programa especializado en Gestión de Recursos Humanos alineado con el Servicio Civil
- Amplia experiencia: 9 ediciones en el Diplomado de Habilidades Directivas y 5 ediciones en el Diplomado de Recursos Humanos
- Convalidación con la Maestría en Gerencia Pública
- Metodología aplicada al análisis de casos
- Plana docente de primer nivel con experiencia en el sector público.

Plana Docente

- Andrés Corrales
- Marco Luna
- Ricardo Herrera
- José Saavedra
- Abel Ceballos
- Frida Marticorena
- Sara Arobes
- Felipe Isasi
- Omar Guevara
- Teresa Nakano

Estructura Curricular

El programa se organiza en 13 módulos temáticos:

- ▷ Modernización y Descentralización del Estado
- ▷ Planificación Estratégica y Operativa, Planeamiento del Sistema de Personal
- ▷ Gestión para Resultados
- ▷ Sistema de Recursos Humanos
- ▷ Liderazgo Organizacional y Gestión de Equipos de Alto Rendimiento
- ▷ Organización de las Inst. Públicas y Rediseño de Procesos
- ▷ Gestión por Competencias y Perfil de Puestos
- ▷ Reclutamiento y Selección de Personal
- ▷ Clima Organizacional y Motivación
- ▷ Evaluación y Desempeño
- ▷ Plan de Capacitación por Competencias
- ▷ Legislación Laboral y Remuneraciones
- ▷ Seguridad Ocupacional y Bienestar del Personal

INICIO: 15 de Noviembre del 2010

INSCRIPCIONES: Hasta el 12 de Noviembre
VACANTES LIMITADAS

ESCUELA DE GERENCIA PÚBLICA



ESCUELA DE POSTGRADO

Entrevista a EDGAR ORTEGÓN
Ex Director del Instituto Latinoamericano
y del Caribe de Planificación Económica y
Social (ILPES) de la CEPAL

“El Snip no es solo un proyecto metodológico; es un proyecto político”

Edgar Ortegaón estuvo en Lima participando en el Encuentro Nacional "Balance del Sistema Nacional de Inversión Pública en el Perú a los 10 años de su creación y retos hacia el 2021" organizado por el MEF. Sus impresiones sobre el SNIP, un necesario balance, su apuesta por la confianza y algunas perspectivas, las comparte en las siguientes páginas.

Entrevistan:
Emma Barrios /
José Carlos Machicao

¿Cuál es su balance sobre los 10 años del Sistema Nacional de Inversión Pública en el Perú y, en general, en América Latina?

Una primera idea es que el SNIP no puede ser solo un proyecto metodológico, porque por encima hay una idea de que es un proyecto político. Eso hay que enfatizarlo, porque no es solo cuestión de metodologías, fichas técnicas, capacitación, marcos legales o sistemas de información. Es un proyecto político.



Encima del proyecto político tiene que haber un consenso político nacional sobre prioridades. Y por sobre ello tiene que haber que haber una idea de unos objetivos y de un proceso de planificación.

Por eso, Brasil, por ejemplo, nos enseña que por encima de todo se trata de un proyecto político integrado a un consenso nacional. Esto ha sido ratificado en los gobiernos de Fernando Enrique Cardoso y Luis Ignacio Lula Da Silva.

¿Afirmaría que sin visión de país es imposible tener un Sistema Nacional de Inversión Pública?

No tan tajante. Se puede seguir operando con 24 mil o 50 mil proyectos, pero sin una visión se pierde el sentido de priori-

dades, todo se puede dispersar y al dispersarse no hay sinergia.

La otra idea es la de planificación estratégica, es decir, que la actuación de un agente va a afectar a otro y por tanto las acciones son interdependientes. Y por eso los agentes tienen que ponerse de acuerdo en las meta y en los objetivos. Ese concepto de planificación estratégica hay que recuperarlo.

No puede haber regiones alejadas de los lineamientos estratégicos porque sus intervenciones son interdependientes; tampoco puede funcionar un ministerio que se salga con la suya.

A veces se asume que la metodología va a cubrir esta negociación interinstitucional que puede o no ser política, pero es negociación finalmente y no debería ser reemplazada por la metodología. ¿Esto es así?

Exacto. Pero todos los esfuerzos deben estar supeditados a este consenso. Los experimentos exitosos son los que están de acuerdo con eso.

También vemos el caso de Chile. Allí han pasado los gobiernos de los presidentes Aylwin, Frei, Lagos, y de la presidenta Bachellet, y siempre ha habido consenso sobre los grandes lineamientos. Entonces, el sistema está respaldado por ese consenso, porque es un proyecto político.

Entonces el SNIP debe tener un proceso permanente de evaluación, incorporado a sus procesos de innovación.

Tenemos que mostrar a los ciudadanos la razón de ser del Sistema que son los resultados concretos, para que ellos perciban su beneficio.

En el Encuentro Nacional sobre los 10 años del Snip en el Perú, el Viceministro

Casas hizo una excelente presentación y mostró con cifras exactas de cómo se ha descentralizado. Eso es una base para avanzar y mostrar mayores resultados.

Sin embargo, en el discurso de rendición de cuentas la alusión es más a metas operativas que a resultados

Tú no puedes medir el desarrollo solo en kilómetros asfaltados, en número de tarros de leche suministrados a los niños, en número de cupos para la educación básica, no es suficiente. Eso es importante en términos de cobertura, pero más allá de eso el gobierno tiene que mostrar el impacto neto sobre el bienestar del ciudadano. Es una cuestión de funcionamiento y capacidades para tener libertades efectivas. Todo esto no lo ha enseñado muy bien el ganador del Premio Nobel de economía Amartya Sen.

Eso pasa por un estado de derecho, donde el ciudadano exige salud y educación. No es una dádiva que le da el Estado por el hecho de estar desnutrido o analfabeto. Es un derecho. Entonces, cambia la visión. Pasa a ser para el Estado un compromiso con la ciudadanía, que va más allá de la medición cuantitativa, para abarcar un concepto de ciudadanía democrática, de derechos, de bienestar, de desarrollo humano.

□ "El gobierno tiene que mostrar el impacto neto sobre el bienestar del ciudadano"



¿Es correcto tratar de estandarizar términos como los de costo, eficiencia, beneficio social, inversión pública, valor público, inversión social, etc., para que los sistemas funcionen mejor o hay que generar indicadores de eficacia y de calidad, independientemente de los términos se usen?

Es inevitable. Es necesario medir eficacia y eficiencia; medir impacto, calidad, cobertura. Aquí y en cualquier lugar del planeta te miden por eso. Costo eficiencia, costo efectividad. Te miden por calidad y también por cobertura.

Tenemos que avanzar con el SNIP hacia conceptos de desarrollo, democracia e igualdad.

Otro concepto fundamental es el de "valor público", esa percepción que tiene el ciudadano de que algo está consiguiendo aumentar su beneficio. Si las encuestas no reflejan esa percepción de bienestar, puede ser que esos indicadores estén muy bonitos, pero no están modificando el entorno de las personas y de su hábitat.

Porque si el ciudadano no se siente incorporado o incluido, va a decir yo no pertenezco a este mundo que ustedes están midiendo. Tiene que haber un sentido de identidad, de realización propia, de satisfacción, de percepción de que estoy mejorando.

O sea, en la construcción de los indicadores que plantea el Estado para medir el éxito de la inversión ¿debería haber ya una percepción social del éxito?

Claro. Queremos que empiecen a sentir y percibir cambios; que el ciudadano promedio diga que en estos diez años con este modelo se nota que mi entorno



social ha cambiado, mi entorno personal ha cambiado, el familiar; mi capacidad laboral, mi movilidad social y la de mis hijos, noto que algo ha cambiado. Eso queremos verlo reflejado en el bienestar de todos los ciudadanos.

Y desde el punto de vista de diseño, ¿qué otros factores influyen para que las personas, el ciudadano común y corriente no perciba los cambios?

Tiene que ver con el concepto de desarrollo institucional, ese conjunto de reglas formales y no formales del entorno. Es el caso de los niveles de corrupción, por ejemplo. Si todavía persisten en el entorno, por más que tú tengas indicadores muy favorables de inversión, el entorno no tiene un espacio institucional sólido; si no existen niveles de disciplina, honestidad, respeto, identidad, normas de tolerancia, ese entorno institucional no favorece el desarrollo pleno de esos indicadores, y más bien está afectando su éxito.

En el caso de Colombia, por ejemplo, el entorno ha mejorado radicalmente en términos de seguridad. Faltaba ese desarrollo institucional, que favorece los demás indicadores.

El Estado, entonces, debe plantearse

diferentes estratos de resultados con igual claridad. Desde la gobernabilidad o desconfianza de los ciudadanos con respecto a los que gobiernan, hasta resultados más específicos ya para el éxito de los indicadores. ¿Qué tan ausente o presente está esa estratificación en Latinoamérica?

Veamos el desarrollo de algunas casos. Por ejemplo, Brasil ya tiene un desarrollo institucional, hay un alto nivel de confianza en sus instituciones que la gente respalda y entrega lo mejor para que eso funcione. Tienen una visión, tienen un horizonte, tienen una meta. Entonces, allí ya tienen unos desarrollos institucionales muy claros, hay unas instituciones que controlan la corrupción, que velan por ese bienestar, hay desarrollo institucional. Allí ya lograron cómo encausarse. Otro caso es el de Costa Rica, un Estado pequeño que ya logró encarrilarse. Puede venir un gobierno de derecha o de izquierda y eso no cambia. Es un país ejemplar. La presidenta Laura Chinchilla reemplazó al presidente Arias; la eligieron un domingo y el lunes siguiente nadie se preocupó porque saben que había un modelo con un rumbo ya determinado.



Lo mismo lo vemos en Uruguay y Chile. Colombia venía de tragedias enormes, pero en una década se logró confianza en las instituciones, con un elemento clave que es seguridad. Se logró a un costo muy alto, pero al introducir ese elemento permitió que vinieran otros factores positivos. **Entonces un SNIP comienza cubriendo cosas tan concretas y tan técnicas como el costo-beneficio, y termina con algo tan sensible como la confianza**

De nuevo volvemos al proyecto político. Mientras no haya un consenso, lo demás se complica.

Miren lo que pasó con las pasadas elecciones de Colombia. La población decidió votar por un candidato determinado, porque tenían la percepción de que garantizaba la continuidad de ese elemento y nadie más. La población tenía una percepción, un valor público. Y lo ha valorado, sacrifica todo lo demás, y le dio un alto porcentaje a ese elemento.

En otros países, el corrupto de por vida está quemado porque la sociedad lo castiga y no hay impunidad. Esto es lo que llamamos desarrollo institucional.

En el caso del Perú, y respecto al Snip, la transición está en óptimas condiciones; tienen un entorno estable macro, un modelo de descentralización, un canon minero valioso; de lo que se trata ahora es, cómo sale de allí un proyecto más jerarquizado, con mejores prioridades y objetivos claros para todos los actores relacionados con la inversión pública..

En el Perú la inversión pública y la gestión por resultados son sistemas aislados. ¿Consideras que los estados de Latinoamérica caminarán hacia una fusión de sus sistemas que se aproximen al concepto de gestión para resultados o seguirán administrando sus sistemas aislados?

Yo estoy seguro que si nos reunimos aquí mismo dentro de 5 o 10 años veremos que muchos ya han avanzado muchísimo en mostrar resultados. Con seguir ese ejemplo de Brasil, de formular grandes ejes como nutrición, salud, educación, vivienda, infraestructura básica y saneamiento; y en torno a ello los 24 mil proyectos estarán agrupados en cada uno de esos ejes. Se hace un gran esfuerzo para que le muestren a la población los resultados de eso. Y la población lo percibe, y al percibirlo lo defiende.

Eso es visión estratégica. Porque si tu colocas 12 mil millones de dólares y los distribuyes en 24 mil proyectos sin sentido

estratégico, se dispersan. Se atomizan los recursos.

Lo ideal será que el presupuesto tenga prioridades y objetivos claros en nutrición, salud, educación, vivienda y saneamiento básico porque esas son las necesidades básicas, y cuando me demuestre que hemos satisfecho todo eso le facilito presupuesto para otra cosa.

El gran desafío sería ese. Mucho consenso político a nivel nacional y descentralizado.

Hay un famoso triángulo de oro de la planificación que dice que se tiene que articular tres niveles: el nivel estratégico,



□ "Estoy seguro que si nos reunimos aquí mismo dentro de 5 ó 10 años veremos que muchos ya han avanzado muchísimo en mostrar resultados"

el programático y el operativo. Otros lo llaman el nivel macro, el meso y el micro, pero estos tres niveles deben estar absolutamente integrados, tanto en diseño como en ejecución.

Hay unas personas que toman decisiones claves en el nivel estratégico; otros actores que operan en el nivel meso; y otros actores que actúan en el nivel operativo.

Por ejemplo, en el primer nivel debería estar el Presidente y su Consejo de Ministros tomando decisiones de alta gerencia; en el nivel meso o programático, los

Sectores haciendo ese nivel de coordinación, junto con los Presidentes Regionales; en la micro están las localidades ejecutando, reciben orientaciones desde arriba, pero que también envían señales. Es un flujo coordinado de arriba para abajo y de abajo para arriba.

Y eso es lo que definiría mejor una descentralización efectiva.

Eso es absolutamente compatible con una política de descentralización.

Esto es lo que se entiende por "tomar decisiones en forma estratégica". Porque la otra alternativa es tener todo disperso y desarticulado.

Eso es la interdependencia estratégica. No puedes tomar decisiones sin interrelación, sin articulación, sin sinergia. Esto significa que los actores son interdependientes.

Y el SNIP está aquí para eso. Los proyectos deben responder a unas decisiones estratégicas, pero si no las reciben entonces pueden coger para cualquier lado.

Entonces, el modelo podría ser que los ejes estén primeramente determinados, de modo que en función a ellos se inspiren los proyectos.

Hacia allá vamos, hacia los lineamientos. Y luego los entes en el nivel meso apoyando la coordinación y los de nivel micro ejecutando acciones con orientación y objetivos claros.

Los Miembros del famoso Consenso de San José lo que hicieron fue llamarnos la atención sobre la importancia de las Prioridades. Si yo voy a Cusco, Arequipa o Puno, voy a encontrar problemas básicos de salud, educación, saneamiento básico, vivienda social, infraestructura básica, y otras necesidades. Esas prioridades tienen que atenderse. Allí hay que plantearle al señor alcalde, demuéstreme que ya cubrió saneamiento básico, educación básica, calidad de la educación, desnutrición, atención a madres embarazadas, y después de eso apalancamos otras cosas.

Con esa solidez, quienes realmente hayan cubierto esas necesidades, tendrán todo el derecho de gestionar inversión pública para hacer otras cosas, pero no antes de lograrlo.

Si quiere hacer un elefante blanco a la yuca, hágalo, porque si ya cubrió lo básico y fundamental de la población. Pero, no haga eso cuando los niños están desnutridos o se mueren de enfermedades pulmonares. ■

Una pastilla para cada dolencia

Resultados del Diagnóstico de Conocimientos del SNIP

Cuando se habla de evaluaciones, el recuerdo que prima entre los trabajadores públicos es el de los exámenes de inicios de los años noventa, ya que generaron, entre otras cosas, olas de despidos cuyas consecuencias aún pagamos. Por ello, evaluar en el Perú no es una tarea nada fácil, aunque sí necesaria.



Escribe:
**Nuria Esparch
Fernández**

Presidenta Ejecutiva de
la Autoridad Nacional del
Servicio Civil - SERVIR

El Decreto Legislativo 1025 establece las reglas para la capacitación y evaluación de los trabajadores públicos que ejecuta SERVIR. En el reglamento de dicha norma se establece que la evaluación es de dos tipos: de desempeño y de conocimientos.

Las evaluaciones de desempeño miden la contribución de cada trabajador para el logro de las metas institucionales; el segundo tipo busca identificar las brechas de conocimientos.

Servir decidió ejecutar el segundo tipo de inmediato y la Dirección Nacional de Programación Multianual del Ministerio de Economía y Finanzas (DGPM) fue el primer socio. El

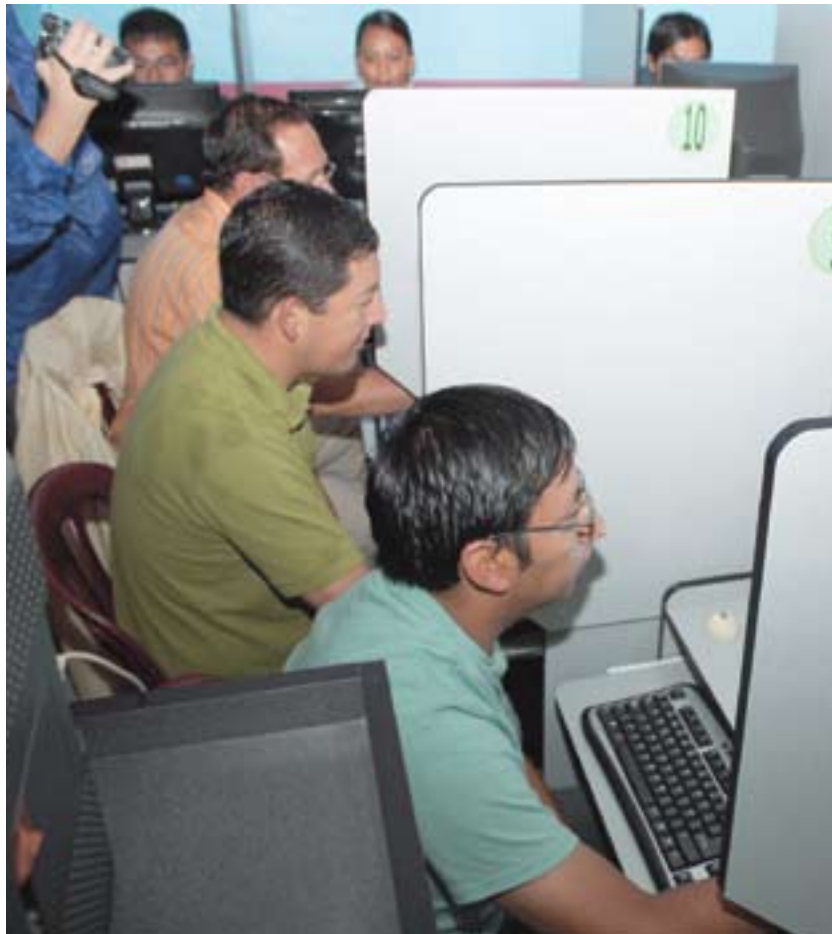
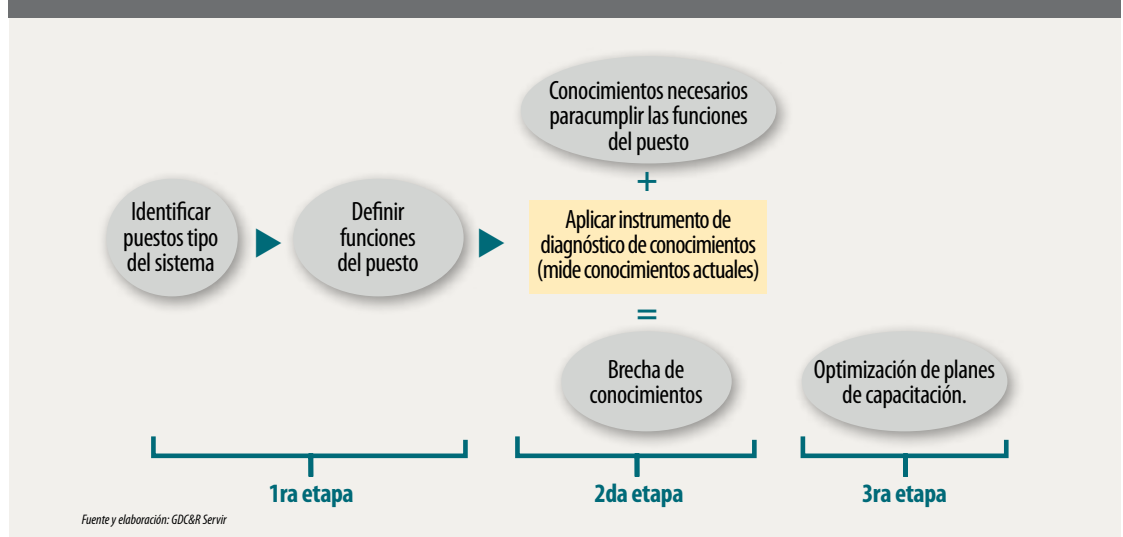


GRÁFICO 1. MODELO DE DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO DE CONOCIMIENTOS



NIVEL DE LOGRO, SEGÚN PUESTO TIPO Y TEMA EVALUADO

Puestotipo	General	Especializada	Identificación	Formulación	Evaluación
CAT	53%	50%	--	--	--
EVALUADOR(A)	68%	--	73%	66%	70%
FORMULADOR(A)	53%	--	70%	58%	55%
RESPONSABLE OPI	49%	24%	--	--	--
RESPONSABLE UF	27%	18%	--	--	--

Fuente y elaboración: DC Servir

paciente, el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

¿Cómo se hizo?

SERVIR desarrolló un modelo en tres etapas (gráfico 1).

En la primera etapa se censó a las personas que participarían del DC; además, en esta fase se definieron los puestos tipo o perfiles y se elaboraron preguntas adecuadas para cada uno de ellos. Dado que en todas las entidades públicas existen personas que trabajan en casi todos los sistemas administrativos (inversiones, presupuesto, compras, etc.), la tarea de identificar y elaborar los perfiles era más sencilla.

En la segunda etapa se aplicaron pruebas virtuales y de alternativa múltiple. Los operadores SNIP tuvieron acceso a información a través de una página web antes, durante y después de la prueba. Allí los evaluados se registraron, corrigieron sus datos, interactuaron con el sistema, solicitaron su clave y rindieron la prueba en las fechas establecidas; y, en la tercera etapa, se distribuyeron los resultados.

Los resultados

Podemos hablar de cuatro re-

sultados centrales:

Perfiles de puestos tipo del SNIP

Se elaboró perfiles por competencias para 5 puestos tipo del sistema: evaluador, formulador, responsable de UF, responsable de OPI y CAT. Estos perfiles fueron validados con la DGPM y con gestores del SNIP. Las versiones finales fueron el insumo principal para la elaboración de las pruebas.

Censo de las personas que prestan servicios en el SNIP

Se registró a 3,550 personas que representan a 27 sectores del gobierno nacional (incluyendo a los 17 ministerios), 25 gobiernos regionales, 119 municipalidades provinciales y 275 municipalidades distritales.

Identificación de brechas de conocimientos

El 63% de los censados rindieron la prueba, es decir 2,247 personas. El 39% son formuladores, 26% responsables de UF, 18% evaluadores, 16% responsables de OPI y 2% son CAT.

Los resultados fueron presentados como brechas de conocimientos, es decir, cada persona recibió una comunicación en la que se le indicó si necesita

o no capacitación en cada uno de los temas evaluados en su puesto.

Desarrollo de una cultura proclive a la evaluación

Del total de censados, el 63% rindió voluntariamente la prueba. Ello representa el 100% de los sectores del nivel nacional, el 100% de los gobiernos regionales, el 65% de los gobiernos provinciales y el 32% de los gobiernos distritales. Cabe destacar que los evaluados manejan el 80% de la inversión pública nacional, equivalente a S/. 24 mil millones.

Entonces, ¿cómo está el SNIP?

Podríamos decir que el SNIP goza de una salud aceptable, aunque requiere de medicamentos focalizados. Pero, ¡ni una vacuna más! En suma, las conclusiones de esta evaluación son cinco:

El SNIP cuenta con perfiles por competencias validados para cada uno de los puestos tipo. SERVIR y la DGPM están trabajando para formalizarlos y difundirlos para su uso a nivel nacional.

El SNIP tiene aproximadamente 6 mil operadores, los que en su mayoría son formuladores y responsables de UF.

Los evaluados respondieron en promedio correctamente 55% de las preguntas. A nivel regional se obtuvieron los mejores resultados. Es decir, ya se sabe qué pastilla comprarle a cada quién.

No se evidencia una relación positiva entre capacitación recibida y resultados obtenidos, por lo que resulta necesario optimizar las estrategias de capacitación en el Estado.

El DC es una práctica de evaluación de competencias que ha sido probada con los operadores SNIP y cuenta actualmente con un protocolo de implementación que hará posible su réplica en otros sistemas administrativos, los cuales iniciarán su evaluación en los próximos meses. ■



Impacto de la inversión pública local en el bienestar de los hogares



Escribe:
Enver Figueroa Bazán

Economista; especialista en proyectos de inversión y política pública. Investigador visitante de la Universidad de Cornell, Nueva York, Estados Unidos. Consultor de la Escuela de Postgrado de la Universidad Continental.

Descentralización y crecimiento: procesos paralelos. La descentralización se inició en el 2001 coincidiendo con un período expansivo de la economía mundial. Este hecho es relevante puesto que los problemas que enfrentaron otros países en las fases iniciales de sus respectivos procesos de descentralización, se debieron a la insuficiencia de recursos transferibles a las administraciones subnacionales para la provisión de bienes y servicios públicos.

El contexto favorable del proceso de descentralización peruano debió favorecer entonces los resultados esperados del mismo. Veamos. El crecimiento entre los años 2001 y 2009 impulsó el aumento acumulado de la inversión pública per cápita (pc) en 221%, y la mayor parte del mismo se concentró entre los años 2006 y 2009.

La transferencia de funciones a los niveles subnacionales dio lugar a que la inversión pública sea ejecutada cada vez más por estos niveles de gobierno. Es así que el año 2009, las municipalidades ejecutaron casi la mitad de la inversión pública.

¿Cuáles deberían ser los resultados de la descentralización de la inversión pública?

La literatura sobre la relación entre inversión pública y bienestar establece tres tipos de impactos: aumento del empleo, liberación de tiempo y dinero por menores costos de los servicios públicos, y el bienestar directo por acceso de los servicios públicos.

Además, si el ingreso de los hogares aumenta por causa de las obras de infraestructura, el aumento debe ser mayor donde el gasto de inversión fue más alto, y por ende, el gasto alimentario debiera reducirse allí, efecto que se denomina en economía, Ley de Engel.

Gráfico 1



Fuente: Portal MEF; Enaho (INEI) • Elaboración: propia.

Resultados encontrados con estimaciones estadísticas

El Gráfico 1 muestra que a nivel departamental hay una relación positiva entre la inversión pública y el gasto de hogares, observando la información del 2001 al 2008. El gasto es la agregación expandida del gasto anual de los hogares en la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), y la inversión pública es la ejecución por departamento tomada del Portal de Transparencia del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

No obstante, al realizar un análisis estadístico más detallado con datos de las Enaho y del Renamu a nivel de conglomerado, se halla que la inversión tiene efectos positivos pero no significativos estadísticamente en el ingreso, el gasto y el empleo. El gráfico 2 presenta el resumen del impacto estimado de la inversión a nivel local en estas tres variables, los resultados estarían indicando que no fue buena idea transferir la capacidad de decidir y ejecutar la inversión pública a los gobiernos locales.

Esto debería llevar a los hacedores de política económica a replantear la velocidad de las transferencias, retraer algunas y examinar con más cuidado las capacidades que se requieren para llevarlas a cabo con eficiencia, todo lo cual requiere investigación y análisis, y en ello es indispensable integrar más a las universidades y a otras entidades académicas. ■

Gráfico 2

IMPACTOS ESTIMADOS DE LA INVERSIÓN PÚBLICA EN EL INGRESO, GASTO Y EMPLEO DE LOS HOGARES

	En el ingreso de los hogares		En el gasto de los hogares		En el empleo	
	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo	Positivo	Negativo
Gasto de inversión municipal	NS		NS		NS	
Transferencia recibidas por los hogares	AS		AS			
Número de pobres en el distrito		AS		AS		
Área de residencia	AS		AS			
	N	N	N	N		
Ubicación de los hogares del distrito	AS		AS		PS	
	S		S		PS	
	PC		AS		PS	
Condición de ocupación del jefe del hogar			AS			
		S		S		
Nivel educativo del jefe de hogar		S		S		
		PC		S		
Número de meses que demoró la ejecución	S		S		S	
Efecto Engel (efecto en el gasto alimentario)				S		

AS = Altamente significativo S= Significativo PS= Poco significativo N=Nulo

(*) Se tomó 584 observaciones de inversión, ingreso, gasto y otras variables a nivel de conglomerado. Con ellas se estimaron regresiones lineales para el ingreso, el gasto y el empleo en los hogares contra la inversión local y otras variables de control, teniendo como período de referencia el año 2008. El conglomerado es una unidad estadística muestral que contiene un conjunto relativamente uniforme de hogares. Cada distrito tiene uno o varios conglomerados, de modo que la inversión en un distrito afecta a todos los conglomerados en él, por lo que al tomar una muestra de conglomerados se portan también los efectos de la inversión.

Municipalidades de Ica replican experiencias exitosas

Siete municipales distritales de Ica vienen implementando un total de 26 tecnologías agrarias (riego tecnificado, gestión predial, biohuertos, pasto mejorado, entre otras) validadas por "Sierra Productiva" como una estrategia para erradicar la pobreza en 800 familias de las provincias de Huaytará y Pisco.

Esta iniciativa suma el aporte de la empresa privada, que en esta primera parte del proyecto representa el millón 400 mil nuevos soles, y de las gobiernos locales que suman dos millones y medio aproximadamente.

"Sierra Productiva" es un proyecto gestado hace más de una década en Cusco teniendo como protagonistas a los Yachachiq (campesino que enseña a campesino), y que obtuvo el "Premio IPAPE 2010". La selección de las familias beneficiadas con este proyecto estará a cargo de las municipalidades que asumen la puesta en marcha del proyecto y de las propias comunidades.



Tres municipalidades ganan "Premio de Buenas Prácticas"

Las municipalidades distritales de Santiago (Ica), Jesús de Nazareno (Ayacucho) y San Martín de Porres (Lima) ocuparon los primeros puestos del premio Buenas Prácticas en Gestión Pública otorgado por Ciudadanos al Día, en las categorías de Cooperación Público-Privada, Nutrición Materno-Infantil y Seguridad Ciudadana, respectivamente.

Igualmente, los gobiernos regionales de Loreto y Lambayeque ganaron el referido Premio en las categorías Gestión Ambiental Efectiva, e Incidencia Pública.

Aumentó presupuesto municipal para obras

El Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) para los Gobiernos Locales ascendió este año a S/. 3,637 millones, cantidad inferior a los casi S/. 6 mil millones que recibieron en el 2009. Sin embargo, hasta agosto, este presupuesto aumentó a S/. 10,392 millones, estimó Epifanio Baca, especialista del grupo Propuesta Ciudadana.

Explicó que este incremento se debe a la incorporación que se produce todos los años de aquellos recursos que no se ejecutaron el año anterior (saldos presupuestales), sobre todo en regiones que cuentan con canon como Ancash, Moguegua, Tacna, entre otras.

Asimismo, aseveró que con este incremento se subsanó, de alguna manera, la reducción que sufrieron los Gobiernos Locales en el presupuesto fiscal diseñado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

REGIÓN SAN MARTÍN LIDERA EJECUCIÓN DE GASTO

Según información publicada por el MEF, los tres niveles de gobierno operaron el 50 por ciento de ejecución de su presupuesto 2010.

Así, se observa que el gobierno nacional ha ejecutado el 56.2% de su presupuesto; mientras que los gobiernos locales el **56.3%** y las regiones el **53.7%**.

La región que se ubica como la de mayor ejecución es la de San Martín con un **69.1%**, seguida por Callao con **68.7%** y Piura con **68.5%**. Mientras que las regiones con menor ejecución son Ancash (**29.2%**), Pasco (**39.1%**) y Tacna (**39.6%**).

N. REGIÓN	PIM 2010	AVANCE %
1 SAN MARTÍN	630,305,175	69.1
2 CALLAO	660,534,949	68.7
3 PIURA	1,104,848,098	68.5
4 LIMA	1,070,212,519	65.2
5 JUNÍN	818,844,587	62.0
6 UCAYALI	445,792,792	60.6

Ejecución mayor al 60%

7 AYACUCHO	708,624,977	59.1
8 AMAZONAS	389,520,185	58.8
9 ICA	565,429,488	58.7
10 PUNO	1,006,472,410	58.2
11 AREQUIPA	996,191,874	58.2
12 LAMBAYEQUE	663,919,333	58.1
13 LA LIBERTAD	1,152,332,556	57
14 LORETO	1,029,676,644	56.5
15 CUSCO	1,133,739,266	55.9
16 MADRE DE DIOS	275,684,574	54.7
17 HUANCABELICA	597,814,058	50.5

Ejecución entre el 60% y 50%

18 MOQUEGUA	412,499,048	49.7
19 CAJAMARCA	1,249,246,751	47
20 TUMBES	368,637,919	46.2
21 HUÁNUCO	597,500,066	46.1
22 APURÍMAC	647,198,472	44
23 TACNA	529,478,796	39.6
24 PASCO	357,653,208	39.1
25 ANCASH	2,082,243,519	29.2

Ejecución menor al 50%

ENERGÍA Y MINAS CON MAYOR EJECUCIÓN

Hacia el noveno mes del año, los sectores que han ejecutado un mayor presupuesto son Energía y Minas con **80.0%**, Relaciones Exteriores con **73.7%** e Interior con **65.3%**.

En el otro extremo están Agricultura y Vivienda, Construcción y Saneamiento, ambos con **43.7%**, **39.7%** de ejecución, Comercio Exterior y Turismo con **44.7%** y Ambiente con **46.4%**.

Los sectores que superan el **50%** de ejecución son Justicia, Economía y Finanzas, Educación, Salud, Trabajo y Promoción del Empleo, Defensa, Transportes y Comunicaciones, y Producción.

Fuente: Reporte MEF al 21/09/2010

89 perfiles de proyectos en residuos sólidos formulados a nivel nacional

Con programa de capacitación, el Ministerio del Ambiente ya ha promocionado 450 especialistas municipales

Escribe:

Rosa Salas

Directora del Programa
PAT-SNIP del Ministerio
del Ambiente

Entre los problemas ambientales prioritarios del país se encuentra la inadecuada gestión integral de residuos sólidos. En la actualidad, se estima que la producción total de los residuos sólidos es alrededor de 17.2 mil toneladas diarias en el país y sólo el 31% de la generación diaria es dispuesta en rellenos sanitarios. El 14.7% se recupera y/o recicla de manera formal o informal y por consiguiente el 54% es destinado a lugares inadecuados, causando un significativo deterioro del ambiente y la salud humana.

Las 1834 municipalidades del país tienen una tarea impostergable de asegurar niveles adecuados de calidad y cobertura de los servicios de limpieza pública, en todo el ciclo de vida de los residuos, desde que éstos se generan hasta su disposición final, pasando por el reciclaje y la sensibilización ambiental de la población.

Ante dicho panorama, hasta fines del año 2006, no existían programas especializados de capacitación y entrenamiento para formular proyectos de inversión pública sobre residuos sólidos

Es así que en el año 2007, el Ministerio del Ambiente, el Ministerio de Economía y Finanzas y USAID/Perú, iniciaron el Programa de Asistencia "PAT-SNIP" con un doble propósito. El primero, formar especialistas capacitados en Proyectos de Inversión Pública (PIPs) de residuos sólidos, teniendo como base principios técnicos rigurosos y homogéneos para el país; y el segundo, generar una cartera de PIPs adaptados a la realidad de cada localidad y potencialidades de actuación de cada municipio.

De esta manera, se logró generar una dinámica basada en el concepto

de "aprender haciendo" y al mismo tiempo se obtuvieron importantes lecciones sobre el diseño de la metodología del PAT-SNIP y su propia aplicación a nivel nacional.

El PAT SNIP aporta al fortalecimiento de los gobiernos locales en la medida de haber capacitado a más de 450 especialistas, a través del desarrollo de un conjunto de Diplomados y Seminarios de actualización y porque en ese proceso se ha formulado una cartera de 89 Perfiles de PIPs en Residuos Sólidos a nivel nacional.

Este alcance nacional fue posi-

asistencia técnica que devienen en la formulación de Perfiles de PIPs, adecuados a la realidad de cada municipalidad. Tanto los contenidos como los productos del PAT-SNIP han merecido una aceptación positiva por parte de los beneficiarios.

La cartera de PIPs formulados corresponden a municipalidades localizadas tanto en la Costa, Sierra y Selva, y con poblaciones pequeñas medianas y grandes, de tal manera que los estudios de pre inversión realizados sirvan de documentos de consulta para formu-



ble gracias a la estrategia de considerar sedes descentralizadas para el desarrollo de las acciones facilitando una amplia participación. Esto ha permitido validar una metodología de fortalecimiento de capacidades basada en sesiones presenciales donde se imparte la teoría y principios de la gestión integral de residuos sólidos a asesores técnicos y funcionarios municipales.

El aprendizaje teórico se refuerza y complementa con ejercicios prácticos acompañados de

ladores de proyectos de cualquier lugar del país.

Considerando los resultados del PAT-SNIP dicho programa es una de las mejores prácticas de capacitación y asistencia técnica que existen en el país sobre proyectos de inversión pública especializados. ■

• Esta información se encuentra disponible en la página web del MINAM: www.minam.gob.pe

□ "No existían programas de capacitación para formular proyectos de inversión pública sobre residuos sólidos"



Formulando proyectos con enfoques de desarrollo humano e infancia

PRODES, MEF y UNICEF impulsan programas de formación en siete departamentos del país con miras a transferirlos a instituciones locales

Durante los años 2005-2006, el proyecto PRODES/USAID desarrolló, en conjunto con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Consejo Nacional de Descentralización, el Programa de Formación en Formulación de Perfiles de Proyectos denominado "Construyendo una Cultura de Proyectos".

Escribe:
Karina Olivas y Néstor Ríos
 Proyecto USAID/Perú
 ProDescentralización.

Posteriormente, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) se sumó a dicha iniciativa incorporando, junto con PRODES/USAID, el enfoque de desarrollo humano e infancia.

Así, durante este año, el Proyecto USAID/Perú ProDescentralización, UNICEF, el MEF y universidades e instituciones de los departamentos de Amazonas, Ayacucho, Junín, Loreto, Ucayali y San Martín, han unido esfuerzos para desarrollar este Diplomado orientado a cubrir la demanda de capacitación de funcionarios de los gobiernos regionales y locales en dichas zonas.

El Diplomado ha sido diseñado con el objetivo de fortalecer las capacidades de los funcionarios de los gobiernos locales y regionales, y profesionales de otras entidades del Estado y del sector privado en la formulación a nivel de perfil de proyectos de inversión pública con enfoque de desarrollo humano e

infancia. Tiene un diseño flexible, adaptado a las realidades locales, como las municipalidades rurales y al desarrollo efectivo de profesionales de diversas especialidades, para formular proyectos de inversión pública a nivel de perfil de acuerdo a la metodología establecida en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

El Diplomado comprende cuatro módulos:

- Módulo 1: El enfoque de desarrollo humano e infancia en la asignación de recursos
- Módulo 2: Actualizando el Plan de Desarrollo Concertado e identificando el problema.
- Módulo 3: Formulando el perfil del proyecto de inversión pública.
- Módulo 4: Evaluando el perfil del proyecto de inversión pública.

Cada módulo combina la modalidad a distancia con la presencial y articula la información teórica con la práctica y la normatividad del Sistema Nacional de Inversión Pública. Tiene una duración de 5 meses (un mes por módulo aproximadamente). En total se desarrollan 422 horas de estudio, lo que equivale a 18 créditos académicos. La etapa presencial se desarrolla en sesiones de 8 horas diarias por tres días durante cuatro meses.

La incorporación del enfoque de desarrollo humano tiene como propósito armonizar la elaboración de los perfiles de proyectos de inversión pública con la realidad local, buscando de esta manera, responder y atender las necesidades de la población

buscando un mayor bienestar, de manera especial de aquellas personas que se encuentran en situación de exclusión.

El efecto más favorable que se ha podido notar es la tendencia a formular prioritariamente proyectos de inversión vinculados al saneamiento básico, mejoramiento de los servicios de salud y educación inicial, estimulación temprana, entre otros, todos ellos enfocados en elevar el nivel de vida de las personas y en desarrollar sus capacidades.

Desde el inicio del Diplomado, en el año 2005, hasta la fecha, se calcula que alrededor de 800 servidores del Estado pertenecientes a gobiernos regionales y locales de seis departamentos, así como profesionales y técnicos de organizaciones no gubernamentales y agencias de cooperación han sido capacitados como formuladores de proyectos de inversión pública.

Son distintos los aspectos del Diplomado más valorados. En el plano formativo, los y las participantes conocen su realidad, la investigan, identifican los problemas centrales y sobre esa base, unida a las competencias legales de las entidades de donde provienen, formulan los proyectos de inversión pública. En el plano de la sostenibilidad, las alianzas con las universidades, gobiernos regionales y locales, buscan que estos diplomados sean transferidos y que en un futuro inmediato, estas instituciones se encuentren en condiciones de organizar los diplomados.

Durante 2009 y 2010, se implementaron Diplomados en Ayacucho –incluyendo la zona sur del departamento frecuentemente desatendida-, Amazonas, Junín, Huancavelica, Loreto, San Martín y Ucayali. Para el siguiente año, el objetivo es transferir la aplicación de este Diplomado, su contenido, metodología y materiales, a universidades locales que estén interesadas en su réplica ya que la demanda por esta capacitación es grande y se prevé que en los siguientes años aún se demandará significativamente capacitación en proyectos de inversión pública. ■

□ "Las alianzas con las universidades, gobiernos regionales y locales, buscan que estos diplomados sean transferidos y que en un futuro inmediato, estas instituciones se encuentren en condiciones de organizarlos"

La integración de criterios de gestión del riesgo en el Snip

GTZ promueve experiencia que busca ser replicadas en los sistemas de inversión pública de varios países de América Latina y el Caribe

Hace diez años se creó en el Perú el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), con el objetivo de optimizar la inversión pública. Según la normativa del SNIP, para que un proyecto sea viable, se debe demostrar su rentabilidad social y sostenibilidad así como su compatibilidad con los lineamientos de política.

Escribe: Equipo Técnico de la Cooperación Técnica Alemana – GTZ

Considerando que la sostenibilidad de un proyecto de inversión pública sólo se logra si los beneficios que genera no se interrumpen durante su vida útil, el riesgo de desastre pronto se reconoció como un factor de análisis fundamental en la formulación del proyecto.

El Perú es afectado a menudo por desastres asociados a peligros de origen natural tales como el Fenómeno El Niño (FEN), sequías, inundaciones, deslizamientos, huaycos o terremotos.

Sólo el FEN 97-98 ocasionó daños que sumaron los 3.500 millones de dólares, principalmente en los sectores agricultura, transportes y pesca, generando una caída de 4,5% en el PBI de 1997. Los costos indirectos -para obras de rehabilitación, por ejemplo- alcanzaron los 215 millones de dólares, recursos que podrían haberse invertido en nuevos programas de desarrollo.

Y en la reciente década, los sismos de 2001 y 2007, y las lluvias de 2008 y 2009 han ocasionado severos daños en la infraestructura social y productiva así como en las actividades económicas.

Estos resultados se deben, entre otras causas, a que en la etapa de planificación no se analizó adecuadamente la localización y

la resistencia frente a peligros de dichas inversiones. Si los proyectos de inversión pública se seleccionan, califican y/o adaptan según criterios de calidad y seguridad (por ejemplo, construcción de hospitales respetando normas sísmo resistentes o ubicación de infraestructura social en zonas seguras), se puede planificar el desarrollo sin altos costos adicionales, y aprovechar el beneficio de reducir el riesgo.

Con la finalidad de lograr una mayor sostenibilidad de las inversiones públicas, el MEF, a través de la Dirección General de Programación Multianual del Sector Público (DGPM), trabaja desde 2004 en la incorporación gradual de la Gestión del Riesgo en el SNIP. Esta iniciativa se apoyó inicialmente



□ **“La experiencia peruana ha sido resaltada en el Informe de Evaluación Global sobre Reducción del Riesgo de Desastres de las Naciones Unidas (2009)”**

te uniéndose esfuerzos institucionales con la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), los gobiernos regionales de Piura y Arequipa e instituciones de la cooperación internacional como la cooperación técnica alemana (GTZ) y la Corporación Andina de Fomento (CAF), entre otros.

La experiencia se inició con la evaluación del marco normativo-institucional y sobre esa base se elaboraron estudios y guías para aplicar el análisis del riesgo en los procesos de inversión pública. Posteriormente, se realizaron programas de asistencia técnica sobre el tema, a nivel nacional y regional.

La región Piura representa un buen ejem-

plo de la puesta en práctica de la temática en el ámbito regional. En Piura se aprobó un Decreto Regional que institucionaliza la incorporación del análisis del riesgo en la planificación e inversión pública, con el fin de reducir la vulnerabilidad en la población expuesta ante los efectos del FEN y el cambio climático. En el sector salud, desde 2005 el 100% de las inversiones de la región consideran criterios de gestión del riesgo en el diseño de proyectos.

En el ámbito internacional, la experiencia peruana ha sido resaltada en el Informe de Evaluación Global sobre Reducción del Riesgo de Desastres de las Naciones Unidas (2009)¹.

Además, varios países de América Latina y El Caribe han expresado una alta demanda hacia el fortalecimiento de capacidades de sus instituciones de planificación e inversión pública, con el fin de que las buenas prácticas de incorporación del análisis del riesgo en el Perú sean replicadas en los sistemas de inversión pública de sus países.

El décimo aniversario del SNIP es una ocasión propicia para reflexionar sobre las principales lecciones aprendidas a lo largo de esta experiencia:

Los desastres no son naturales: debemos superar los paradigmas erróneos para asumir la responsabilidad de prevenir. Un fenómeno natural recién puede ser detonante de un desastre, cuando su interacción compromete a unidades sociales vulnerables. Y teniendo en cuenta que los sectores afectados son diversos, es preciso institucionalizar y organizar el tema de manera transversal y multisectorial.

Debemos trabajar en la gestión del riesgo en los procesos de desarrollo. Considerando que la probabilidad de ocurrencia de un peligro es

mayor a cero, se necesita evitar la generación de un nuevo riesgo. En este contexto es sumamente importante, no sólo pensar en los eventos extremos, sino actuar en lo permanente y cotidiano con una visión de mediano y largo plazo.

En el proceso de incorporación del análisis del riesgo en el SNIP, algunos factores clave de éxito han sido el buen trabajo conceptual como base sólida para la práctica, la existencia de redes profesionales, la institucionalidad en combinación con una alta demanda y la voluntad política para la implementación del enfoque, así como alianzas estratégicas con otros actores a nivel nacional e internacional. ■



OSCE RENUEVA CONVENIO POR CUARTO AÑO CONSECUTIVO

● Por cuarto año consecutivo, el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado y la Universidad Continental renovaron el Convenio de Cooperación para la formación de cuadros técnicos en "Contrataciones del Estado". La firma estuvo a cargo del Dr. Ricardo Salazar, Presidente Ejecutivo de OSCE, y Emma Barrios, Directora de la Escuela de Postgrado de la Universidad Continental.

Durante la ceremonia el Dr. Salazar dijo: "nuestra evaluación es muy positiva sobre lo que ha venido haciendo la Escuela de Postgrado en el ámbito de la formación de los cuadros técnicos en materia de contratación pública a lo cual se adiciona también los programas que tienen en la formación del sector público en general".

En el marco de este convenio, 150 profesionales de las ediciones III, IV y V del Postgrado en Contrataciones del Estado, entre otros Programas, recibieron la certificación que los acredita como especialistas en el tema en una ceremonia de clausura realizada en nuestra sede institucional.

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA EN LIMA, HUANCAYO Y AREQUIPA

● "Fuimos la primera Escuela de Postgrado que concentró su atención en la Gerencia Pública; la primera que logró certificaciones oficiales desde Europa a este nivel; y es también ahora la primera que consolida y entrega un modelo absolutamente probado basada en una década de trabajo", fueron las palabras del profesor César Chanamé, actual Gerente Central de Seguros de ESSALUD y docente de la Maestría.

Con esta experiencia se da inicio a la Maestría en Gerencia Pública en las ciudades de Huancayo (18 de setiembre), Lima (25 de setiembre) y Arequipa (16 de octubre).

EPUC AHORA: PREVENCIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE CONFLICTOS

● Se inició con el Diplomado Internacional en Prevención y Transformación Positiva de Conflictos Sociales en el que vienen participando 150 personas, entre funcionarios del Estado y miembros de la sociedad civil, que imparte la Escuela de Postgrado de la Universidad Continental, a pedido de la Presidencia del Consejo de Ministros, a través del Programa PrevCon. Su cobertura es nacional y su modalidad es Virtual.



LIMA FUE SEDE DEL PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA LA DESCENTRALIZACIÓN

● Con el valioso apoyo académico de la Escuela de Gerencia Pública de la Universidad Continental, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) y CAPRODES de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), llevaron a cabo el Congreso Internacional "Desarrollo de Capacidades en Procesos de Modernización".

Nuestro aporte académico y experiencia internacional facilitó la participación de especialistas en Desarrollo de Capacidades como Fernando Berrío de la DNFP del la República de Colombia, Javier Loscos (España) y Paula Motagne, de la ENAP de Brasil, así como de Rossana Pérez, ex Directora del Servicio Civil de Público de Chile.

UCCI EN KELLOGG SCHOLL MANAGEMENT

● Realzar la capacidad de pensar y planificar estratégicamente; aprender a aplicar conceptos estratégicos a las organizaciones; mejorar la planificación financiera, el marketing, y habilidades de liderazgo; así como reforzar la posición como un líder global de negocio, fueron los temas centrales del Programa de Alta Dirección de la "Kellogg Scholl Management de la Northwestern University", en el que participó la directora de la Escuela de Postgrado de la Universidad Continental de Huancayo, Rossío Barrios.

Su participación forma parte del esfuerzo institucional por fortalecer permanentemente las capacidades de docentes y funcionarios de la UCCI en programas de formación del más alto nivel y en Centros de Enseñanza de sólida trayectoria, lo que junto a su experiencia profesional se constituye una ventaja competitiva de nuestra casa de estudios.



Postgrado

PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA

FORMAMOS LÍDERES PARA MODERNIZAR EL ESTADO

www.continental.edu.pe 

Somos la **PRIMERA ESCUELA DE GERENCIA PÚBLICA** del país, con 8 años de experiencia académica, líderes en la formación y desarrollo de programas en Gestión Pública. Hemos capacitado a más de 4,000 profesionales en 16 regiones del país.

Beneficios

- **Amplia experiencia: 20 ediciones del Diplomado en Proyectos de Inversión Pública**
- Convalidación con la Maestría en Gerencia Pública y con la Maestría en Gestión de Proyectos de Desarrollo y Cooperación Internacional
- **El desarrollo de la parte aplicativa constituye la elaboración de un Proyecto de Inversión Pública**
- Plana docente de primer nivel y con amplia experiencia

Plana Docente

- José Luis Acevedo
- Carlos Azurín
- Oscar Castillo
- Gustavo Guerra
- Julio Céspedes
- Marcel Ramírez
- José Carlos Machicao
- Miguel Priale
- Ruben Alcalá
- Carlos Castro
- Mario Arrospe
- Carlos Giesecke

Estructura Curricular

El programa se organiza en 11 módulos temáticos:

- ▷ Modernización y Descentralización del Estado
- ▷ Planificación Estratégica y Operativa
- ▷ Cooperación Internacional y Endeudamiento
- ▷ Sistema Nacional de Inversión Pública
- ▷ Identificación del Proyecto
- ▷ Formulación del Proyecto
- ▷ Evaluación del Proyecto
- ▷ Análisis de Riesgo
- ▷ Instrumentos para la Gerencia de Proyectos
- ▷ Monitoreo y Evaluación de Proyectos
- ▷ Evaluación de Impactos Ambientales

PRÓXIMOS INICIOS

LIMA : 19 de Octubre

HUANCAYO : 06 de Noviembre

AREQUIPA : 06 de Noviembre

ESCUELA DE GERENCIA PÚBLICA



ESCUELA DE POSTGRADO