

**DIÁLOGO DE POLÍTICA REGIONAL**

**XI**

## **Seminario**

de la Red de Sistemas Nacionales  
de Inversión Pública de América Latina  
y el Caribe - **RED SNIP**

**4 y 5 de octubre de 2023,  
Lima - Perú**



# Seguimiento de los proyectos

## Conceptos y casos

Las funciones de seguimiento, monitoreo y evaluación; experiencias comparadas

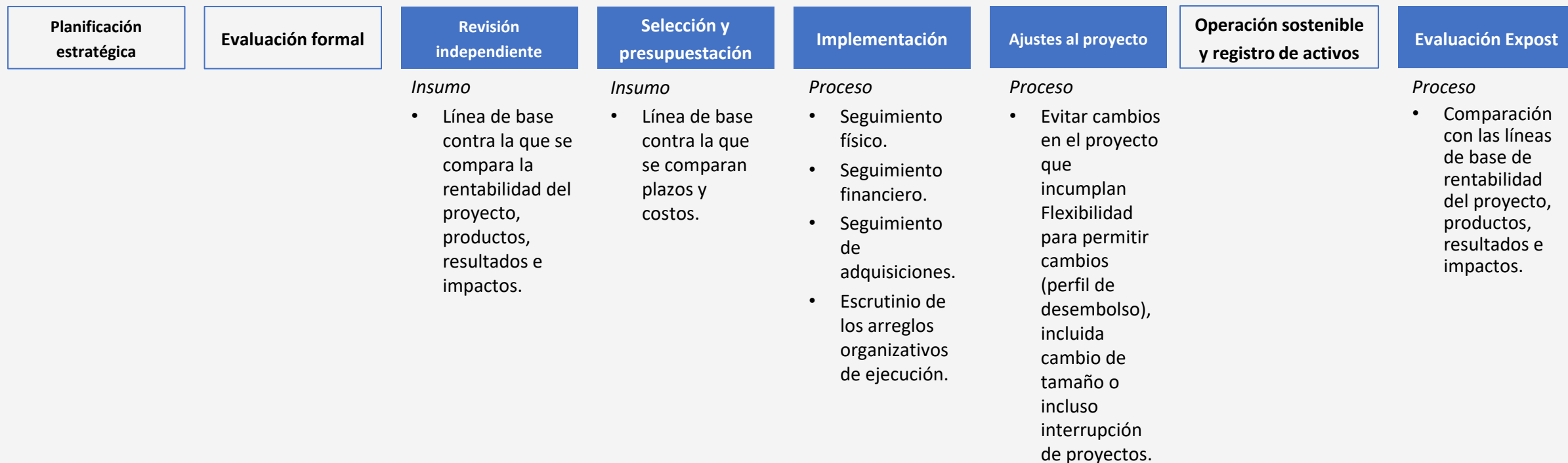


## Motivación

- **Teoría del interés público**
  - El Estado maximiza el interés público, cuando los beneficios de la intervención son mayores a sus costos.
- **Naturaleza de la inversión pública (Kim et al., 2020):**
  - Proyectos afectan el crecimiento económico; plurianuales (varios años de preparación y vidas extendidas); exigen arreglos especiales de implementación; gran escala e irreversibles; efectos intergeneracionales.
- **Necesaria existencia de controles**
  - La intervención del Estado debe estar sujeta a determinados control de eficiencia y calidad.

## Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación

- Vincula diferentes funciones para asegurar la calidad, eficacia y eficiencia de los proyectos.
- Articula los diferentes sistemas de información del gobiernos (BIP, SIGEF, Adquisiciones, Contraloría).



## Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación

### Monitoreo

### Seguimiento

### Evaluación

#### Concepto

*Control*

*Retroalimentación*

*Aprendizaje constructivo*

#### Que hace?

- Recolecta datos en diferentes momentos.
- Medición periódica de los indicadores.
- Supervisa los resultados.

- Sistematiza los datos e identifica tendencias.
- Relaciona e interpreta los resultados del monitoreo, para tomar acciones (corrección/rectificación)
- Reflexión conjunta y participativa (involucra sociedad civil; requiere vinculación entre ejecutor y SNIP).

- Medición comparativa (sobre la línea de base).
- Análisis crítico de los resultados sistematizados.
- Generación de lecciones y aprendizajes (productos, resultados e impactos)

#### Responsable

- De nivel operativo.

- De nivel gerencial.

- De nivel gerencial y partes interesadas (beneficiarios)

#### Información de referencia

- Indicadores de avance del proyecto (físico, financiero y de gestión del ejecutor)

- Sistema de indicadores (del monitoreo)

- Línea de base del proyecto o programa.

#### Alcance

- Gestión interna del proyecto (eficacia)

- Gestión interna del proyecto (eficiencia)

- Gestión interna y efectos externos del proyecto (impactos sobre la población objetivo).

## Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación, experiencia comparada

País	Énfasis/atributo diferenciador	Entidad coordinadora de nivel central	Naturaleza
Reino Unido	Gestión de los riesgos; clasifica a los proyectos de acuerdo con el riesgo asociado a los problemas en la ejecución.	Infrastructure and Projects Authority (función de seguimiento).	Centralizado, pero flexible y con delegación de responsabilidades (patrocinadores definen los propios sistemas de SM&E).
Irlanda	Gestión de las obras (adquisiciones/contratos)	Central Expenditure Evaluation Unit (función de auditoría).	Centralizado, con delegación de responsabilidades (patrocinadores definen los propios sistemas de SM&E).
República de Corea	Gestión de los costos	Public and Private Infrastructure Investment Management Center (PIMAC)	Centralizado, con principios estrictos que limitan los aumentos de costos.
Colombia	Vigilancia preventiva (mecanismos de alertas)	Departamento Nacional de Planeamiento (función de seguimiento)	Centralizado, sin delegación de responsabilidades.
Perú	Interoperabilidad e integración de los sistemas de información	Invierte.pe	Información centralizada, con delegación de responsabilidades (patrocinadores definen los propios sistemas de SM&E).

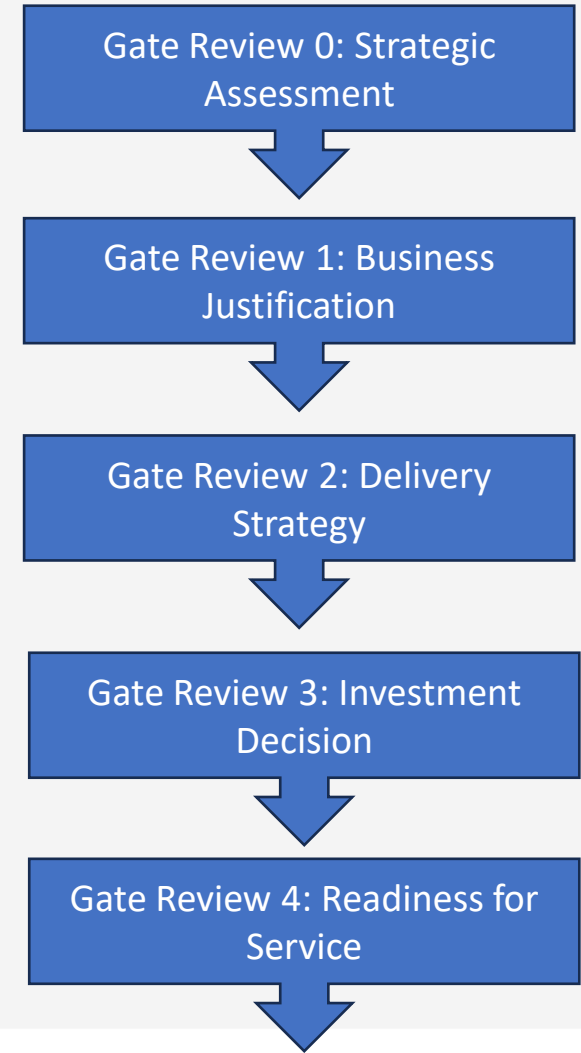


## Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación, experiencia comparada

Experiencia;  
aspectos  
destacados

### ● Gestión proactiva de los riesgos (Reino Unido)

- Establece principios y entrega flexibilidad para la gestión de riesgos:
  1. Identificación y evaluación
  2. Tratamiento
  3. Seguimiento
  4. Informe resumen de riesgos
- Proporcionalidad de la evaluación (umbrales)
- Revisión independiente por grupo de revisores (pool de reviewers).
- Visión holística del proyecto (Business case y revisión nodal – Gateway-review-process).
- Confianza de la entrega (sistema de semáforo rojo-ámbar-verde), que identifica el riesgo de falla en la entrega.



## Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación, experiencia comparada

Experiencia;  
aspectos  
destacados

- **Gestión proactiva de los costos (Corea del Sur)**
  - Límites a los aumentos de costos y a la autoridad para aprobarlos (acuerdos).
  - Reevaluación de los proyectos y eventualmente, ajustes de alcance.
- **Gestión preventiva (Colombia)**
  - Sistema de alerta temprana ante desvíos.
  - Vigilancia de la gestión de las entidades.
- **Gestión unificada de la información (Perú)**
  - Integración en un único repositorio de información (aplicativo SSI).
  - Comités interinstitucionales (intersectoriales) para facilitar/agilizar la implementación de proyectos.



## Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación, experiencia comparada

### Conclusiones

- **Sistemas de SM&E permiten aumentar transparencia y rendición de cuentas**
  - Sistemas abiertos a la ciudadanía.
  - Mejoran desempeño y la aceptación de los SNIPs.
- **Sistemas preventivos/pro-activos**
  - Énfasis en asegurar la previsibilidad en la gestión de los proyectos (minimizar sobreplazos y sobrecostos).
  - Diferentes herramientas de apoyo (templates)
- **Sistemas preventivos/pro-activos, con énfasis en arreglos pre-inversionales de implementación**
  - Sucesivas etapas de aprobación, que incluyen de planes de monitoreo y esquemas de evaluación ex post en la propia evaluación ex ante.

## Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación, experiencia comparada

### Conclusiones

- **Procedimientos estrictos para evitar la reasignación de recursos o recursos adicionales**
  - Es imprescindible disponer de sistemas integrados de información (repositorio único, donde se vinculan los sistemas BIP, de contabilidad pública, compras y Contraloría).
- **Evaluación expost**
  - Aprendizaje comparativo promueven mejoramiento de los procesos (sistema de recompensas y sanciones)
  - Registros formales lecciones aprendidas.
- **Flexibilidad, acompañamiento activo y supervisión**
  - Lineamientos generales que proporcionan un estándar mínimo de pautas y requisitos (grado de flexibilidad depende de contexto del país y confianza de la autoridad a cargo).
  - Capacity building para estandarizar la calidad de la gestión de ejecución de proyectos.



## Seminario

de la Red de Sistemas Nacionales  
de Inversión Pública de América Latina  
y el Caribe - RED SNIP

4 y 5 de octubre de 2023,  
Lima - Perú

# ¡Gracias!

**DIÁLOGO DE POLÍTICA REGIONAL**

**XI**

## **Seminario**

de la Red de Sistemas Nacionales  
de Inversión Pública de América Latina  
y el Caribe - **RED SNIP**

**4 y 5 de octubre de 2023,  
Lima - Perú**

