



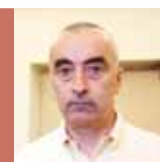
**GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO
&
TRANSPARENCIA:
DESAFÍOS PARA LA
INVERSIÓN PÚBLICA
A NIVEL LOCAL¹**

¹ Se agradece la revisión y comentarios de Gastón Held, profesor del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

ESTE ARTÍCULO SE BASA EN EL ESTUDIO “MEJORAMIENTO DE LA TRANSPARENCIA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LAS INVERSIONES LOCALES MEDIANTE UN SISTEMA TECNOLÓGICO-INTEGRADO DE GESTIÓN”, ELABORADO POR EL CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS (CSP) DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE, EN EL MARCO DEL FONDO DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA 2010, EJECUTADO POR LA DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS (DIPRES) DEL MINISTERIO DE HACIENDA. LOS JUICIOS CONTENIDOS SON DE RESPONSABILIDAD DEL CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS Y NO NECESARIAMENTE REPRESENTAN LA VISIÓN DE LA DIPRES. AGRADECEMOS A NUESTRA CONTRAPARTE DEL DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TÉCNICA DE DIPRES, SR. FELIPE WELCH, Y A NUESTROS COMPAÑEROS DE EQUIPO DEL CSP: MARIO WAISSBLUTH, CÉSAR AVENDAÑO Y EDUARDO ACUÑA. AGRADECEMOS EN PARTICULAR A MARIO WAISSBLUTH POR LA INICIATIVA DE CREAR EL CSP Y DE IMPULSAR Y EL ESTUDIO QUE SIRVE DE BASE A ESTE TRABAJO.



Universidad Chile (DII)
Eduardo Contreras
Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile y MBA de ESADE
Doctor en Ciencias Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid



Universidad Chile (DII)
Alejandro Barros
Licenciado en Ciencias de la Ingeniería mención Computación
Magíster en Ciencias mención Computación de la Universidad de Chile



Universidad Chile (DII)
Natalie González
Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile



Universidad Chile (DII)
Javier Fuenzalida
Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile
Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile

1. INTRODUCCIÓN

Si bien el desarrollo económico de Chile en los últimos 20 años ha sido importante, no ha ido acompañado de logros comparables en temas como calidad y equidad de la educación, re-distribución del ingreso o equidad territorial.

Respecto a este último tema el país tiene una tradición centralista, y a pesar de los avances logrados en periodos recientes, como los recursos asignados a los municipios para su administración -que ascendieron a US\$24.000 millones en el período 1998-2007 (superando en más de un 60% a los montos administrados en la década anterior)-, esa cifra representa sólo un 8% del ingreso público total.

Respecto a inversiones, los municipios enfrentan carencias y restricciones que

limitan su posibilidad de planificar en el mediano y largo plazo. Estas limitantes son más complejas en el contexto de impulso a las inversiones locales, desde la Dirección de Presupuestos (DIPRES) y la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) en los años 2009 y 2010, materializado en la inclusión de una glosa en la Ley de Presupuestos que permite a los Municipios contratar aportes reembolsables con la SUBDERE para programas locales de inversión. Por otra parte, se ha avanzado desde los 90s en la descentralización de recursos hacia gobiernos sub-nacionales, mediante instrumentos como: Programas de Inversión Regional, Inversiones Sectoriales de Asignación Regional (ISAR), fondos de Inversiones Regionales de Asignación Local (IRAL), Conve-

nios de programación, y otros.

Estas inversiones locales, si bien crecen, aún tienen bajo peso en relación a la inversión total del país. Sin embargo, si son bien identificadas y priorizadas, tienen un impacto que va más allá de sus montos. En una economía en la que el rol preponderante de la inversión es privado, la inversión pública puede generar lo que en la literatura se conoce como efectos “crowding in” o bien efectos “crowding out”.

El efecto “crowding in” es el que se da cuando los aumentos de inversión pública producen incentivos a la inversión privada, lo que debería ocurrir cuando

ambos tipos de inversión son complementarios. El efecto opuesto (“crowding out”) se da cuando hay grados de sustitución entre ambos. Un adecuado sistema de análisis de inversiones, que mida rentabilidades privadas y sociales de los proyectos (como lo hace el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNI), regido por MIDEPLAN y la DIPRES en Chile) permite priorizar las inversiones públicas complementarias de las privadas y reducir los efectos de sustitución¹, logrando de esa forma impactos más allá de la inversión directa pública o municipal. Para visualizar los posibles impactos de la inversión local, ver el siguiente mapa de relaciones de las inversiones:

Estos efectos multiplicadores del tipo “crowding in” se deben buscar entre las inversiones locales y las regionales y nacionales, tanto públicas como privadas. Las debilidades en la gestión local de inversiones impiden el logro de estos efectos.

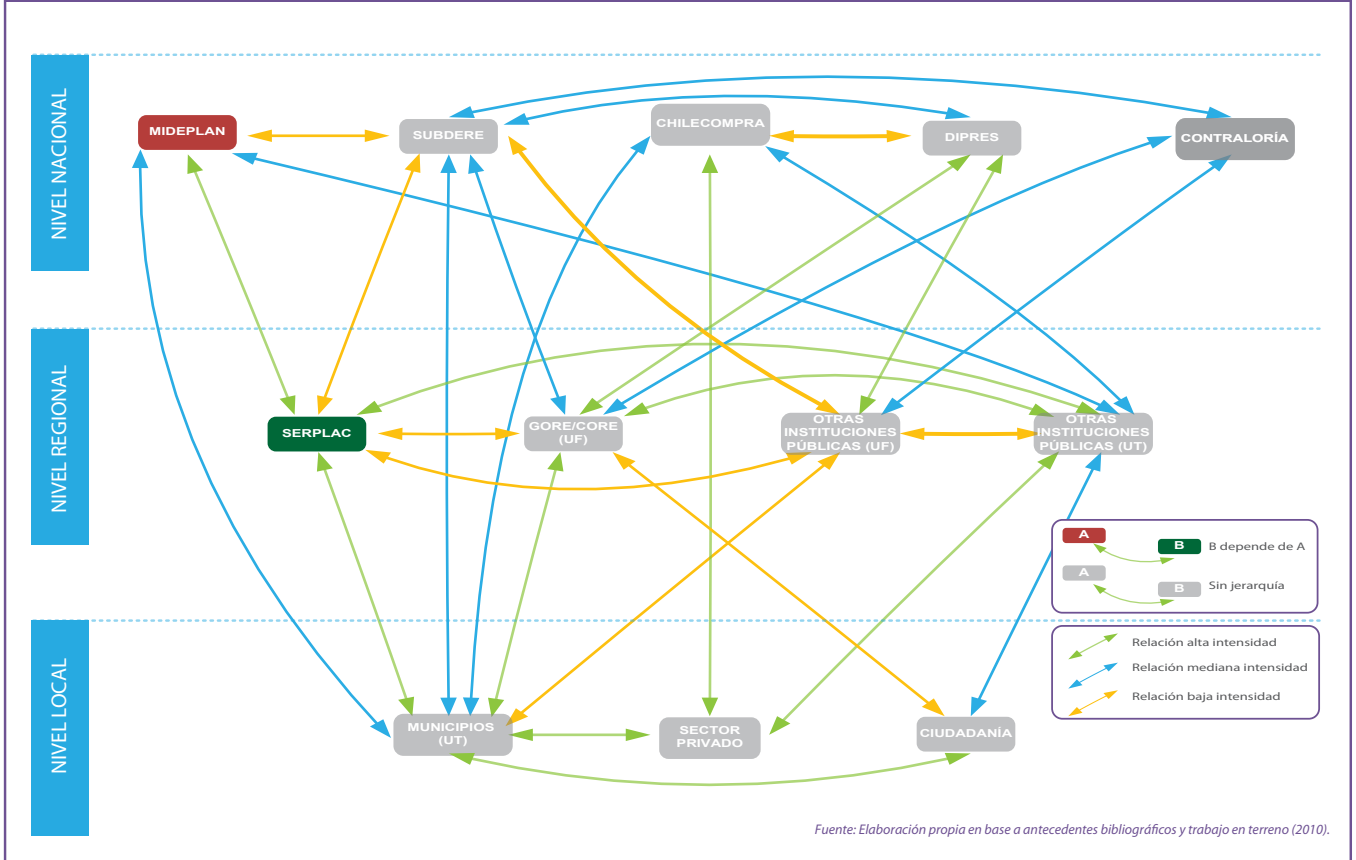
2. EL PROBLEMA

El principal problema que enfrenta el SNI es la existencia de inadecuadas carteras de iniciativas de inversión presentadas en un alto porcentaje de municipios del país. Ello se refiere específicamente a 3 ejes principales:

A. Baja pertinencia de iniciativas de inversión respecto a problemas, necesidades u oportunidades.

Las necesidades y aspiraciones de la ciudadanía a nivel comunal deberían estar recogidas en el PLADECOS. Sin embargo, la última Encuesta Nacional de Opinión Municipal (ICHEM, Octubre 2009) muestra que el 87,4% de la población no conoce el PLADECOS de su comuna y el 98,8% declara no haber participado en su elaboración². Esta lejanía de la ciudadanía con los instrumentos municipales de participación más importantes, muestra la poca evidencia de que las iniciativas de inversión (IDI) sean pertinentes

DIAGRAMA 1: ACTORES Y RELACIONES EN EL CICLO DE VIDA DE LAS INVERSIONES, EN EL MARCO DEL SNI⁴.



Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes bibliográficos y trabajo en terreno (2010).

¹ Ver “La inversión pública: su impacto en crecimiento y bienestar” (2009), Aristides Torche, Rodrigo Cerda, Gonzalo Edwards y Eduardo Valenzuela, en “Camino al Bicentenario: Propuestas para Chile”.

² Cifras similares se obtienen en relación a la participación en instrumentos como el Plano Regulador Municipal (98,8%), Presupuesto Municipal (99,7%) y el Plan de Seguridad Municipal (98,6%).

respecto de los problemas y necesidades de la población comunal.

B. Un alto porcentaje de los municipios requiere actualmente de una elevada cantidad de tiempo para obtener recomendación favorable (RS)³.

De acuerdo al indicador “Promedio 2005-2008 del tiempo que toma la aprobación de iniciativas de inversión de Municipios” (Base de datos MIDEPLAN 2005-2008), el número promedio de días que le toma a un Municipio desarrollar una IDI que obtiene recomendación es 174,47, la desviación estándar es 111,54, y la mediana 157,52. Lo anterior permite inferir que existe una gran heterogeneidad y que el 50% de los Municipios se demora entre 157,52 y 596,63 días, algunos muy por sobre el promedio.

C. Baja eficacia en la obtención de RS en un alto porcentaje de los municipios.

En el caso de los Municipios, su rendimiento general ha mejorado a partir del año 2005, en donde el promedio del porcentaje anual de iniciativas aprobadas sobre el total presentado pasó de 38% ese año a 66% el año 2007. Ahora bien, indagando al interior del nivel municipal se observa que la variabilidad es muy grande: en promedio los municipios obtienen 5,5 proyectos recomendados, con una desviación estándar de 4,7.

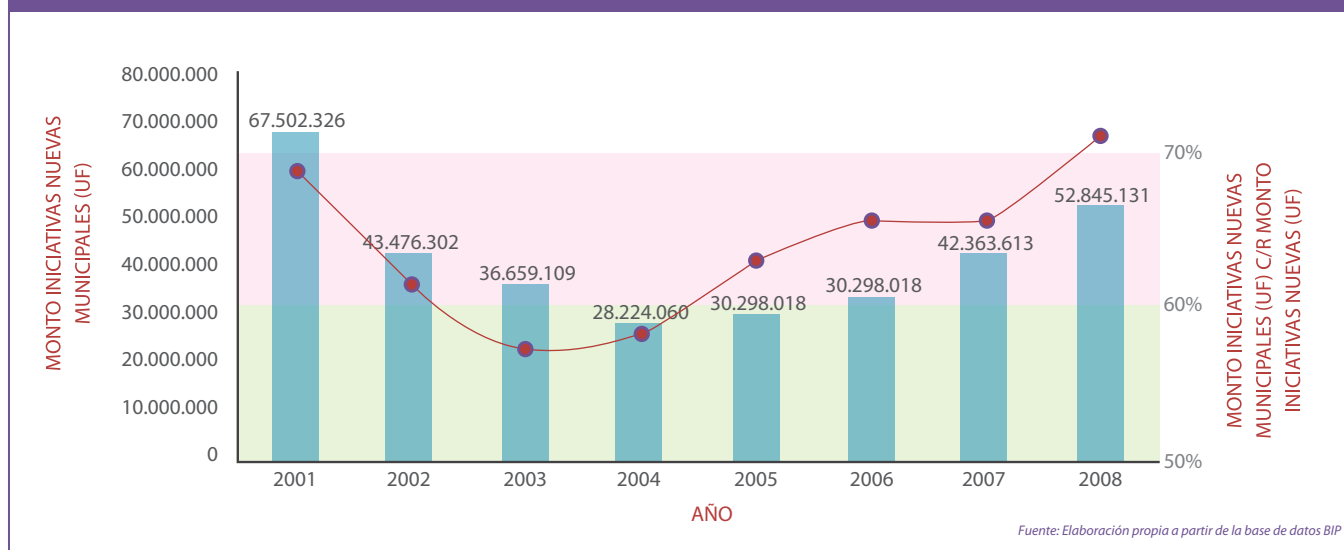
Estos problemas podrían agudizarse en un contexto de incremento de la inversión municipal total. Al respecto, se cuenta con las siguientes cifras que muestran el crecimiento reciente:

agrupar en los siguientes dos segmentos:

A. Municipios medianos en población y recursos (15 municipios): la población en este grupo está entre 52.000 y 294.000 habitantes, de baja disponibilidad presupuestaria por habitante (en promedio M\$96,5 menor al promedio nacional, que es de M\$213,8), baja dependencia del Fondo Común Municipal (FCM) y casi totalmente urbanos (12,8% de población rural).

B. Municipios pequeños y con menores recursos (69 municipios): pequeños en población (menor a 52.000 habitantes), rurales con un promedio de ruralidad del 47,4% (datos de www.sinim.cl), con alta dependencia del Fondo Común Municipal y tasa de pobreza superior al promedio nacional (CASEN).

GRÁFICO 1:
MONTO TOTAL DE INICIATIVAS NUEVAS MUNICIPALES PRESENTADAS AL FNDY Y PORCENTAJE RESPECTO DE INICIATIVAS NUEVAS.



³ MIDEPLAN, través de las SERPLAC respectivas ha diseñado una metodología de evaluación ex ante de IDI que puede tener como resultados del análisis técnico-económico (RATE) un código RS (recomendado sin observaciones, es decir, recomendado favorablemente, los restantes códigos implican rechazo o necesidad de reformular el proyecto: FI (falta información), IN (incumplimiento de normativa), OT (otras razones técnicas), RE (reevaluación) y RA (recomendación automática para proyectos de arrastre del año presupuestario anterior)

Los municipios con una inadecuada cartera de iniciativas de inversión⁴ son en total 84 (24% del total); en ellos habitan más de 4,5 millones de personas. Al caracterizar estos municipios, se los pudo

⁴ Los de más bajo desempeño en los 3 ejes anteriormente definidos.

Para indagar acerca de las causas del problema en las carteras de inversión, se realizó una amplia revisión bibliográfica, un análisis de bases de datos de proyectos regionales (periodo 2005-2008) y se entrevistaron en profundidad a 19 actores que participan en distintas etapas

del ciclo de vida de un proyecto (profesionales de los Gobiernos regionales, coordinadores de inversión de las SERPLAC, directores y profesionales de las SECPLAC⁵, y representantes de la ciudadanía, entre otros).

Como resultado de esta indagación se estableció que las causas del problema principal declarado son brechas detectadas en los siguientes tres ámbitos:

A. DOTACIÓN DE RRHH DE LAS UNIDADES MUNICIPALES FORMULADORAS DE PROYECTOS.

Varios estudios confirman a este ámbito como uno de los más débiles. Esto se debe a varias razones, una de las cuales son las bajas remuneraciones: un 62,4% de quienes trabajan en esa área tiene ingresos entre \$0 y \$336.447, y, si se aumenta la cota máxima de salario hasta \$818.823, el porcentaje crece hasta un 95%⁶.

Esto a su vez influye en la alta rotación de profesionales en los municipios y en particular en las unidades municipales encargadas de la formulación de IDI, las áreas de planificación (SECPLAC).

La falta de buenas condiciones laborales y la alta rotación de profesionales conlleva a un insuficiente nivel de especialización de profesionales. Los formuladores no alcanzan a obtener experiencia en el área e incluso muchas veces son capacitados y al poco tiempo dejan sus trabajos. Por otro lado, la heterogeneidad de condiciones en las cuales deben gestionar los Municipios es alta. Hay Municipios que cuentan sólo con un profesional trabajando en la SECPLAC, mientras que en otros casos hay un equipo multidisciplinario con más de 30 profesionales.

B. PARTICIPACIÓN CIUDADANA. Como elemento de contexto se puede señalar que la participación es exigida en el SNI para el desarrollo de algunos tipos de proyectos según la Norma de Inversión Pública. Por lo tanto, de no ser llevada a

cabo bajo los estándares establecidos en las metodologías de evaluación social de proyectos de cada iniciativa, una IDI podría reprobarnos la evaluación técnico-económica. No obstante, es importante destacar que esta normativa exige la participación ciudadana en al menos las etapas de pre-inversión y ejecución, variando caso a caso.

En relación a los actores del SNI, a través de la revisión de estudios y entrevistas realizadas se puede constatar que la participación ciudadana es valorada como un elemento importante dentro del sistema. Sin embargo, no hay convergencia de opiniones en cuanto al grado de valoración y al tipo de participación que se debe desarrollar en cada etapa del ciclo de un proyecto. Lo anterior ha generado discrecionalidad y heterogeneidad en los tipos, niveles y grados de participación ciudadana existente en las diferentes iniciativas de inversión. Esto se puede graficar claramente en la comparación de casos de municipalidades: para algunas la participación es vista como una instancia costosa, mientras en otras se ha avanzado hacia modelos de co-responsabilidad, generando instancias como mesas barriales, cabildos abiertos y consultas sobre diseño de infraestructura, iniciativas que han permitido contar con una cartera municipal de proyectos priorizada según demandas ciudadanas.

Las diferencias de desempeño expuestas también aplican a la difusión de las instancias y herramientas de participación. Quienes tienen una mayor valoración y más recursos asignados a esta tarea, hacen esfuerzos para que la mayor cantidad de personas conozcan el desarrollo de los proyectos, a través de distintos canales (página web, diarios, radios, etc.), mientras que los Municipios menos interesados en este ámbito, sólo se limitan a contar con el mínimo de participación indicado por la normativa. El método de participación no utiliza herramientas de vanguardia tales como las tecnologías de información y la web 2.0.

C. INFORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Corresponde a actividades tanto formales (envío de documentación, generación de reportes, etc.) como informales (llamadas telefónicas o ayudas particulares de los analistas sobre un proyecto) mediante las cuales los distintos actores del SNI generan, comparten e interiorizan el conocimiento tácito e implícito que se produce durante la vida de una IDI.

Actualmente no se promueve el desarrollo de prácticas en esta materia; por ende, las iniciativas para gestionar el conocimiento son marginales y no existe un proceso único. Sólo hay iniciativas puntuales y aisladas desde el Gobierno central para generar conocimiento en los Municipios, como capacitaciones desarrolladas por instituciones tales como MIDEPLAN-SERPLAC y Chilecompra. Existen plataformas web que proporcionan información parcial respecto del conocimiento necesario para una adecuada formulación y evaluación de una IDI. Por ejemplo, el SNI que entrega información para mejorar la formulación de una IDI (como las metodologías estándar desarrolladas por MIDEPLAN para la formulación de proyectos, el historial de evaluación o la ficha EBI que resume la información de cada proyecto) y el portal Chilecompra, soporte para el desarrollo de mejores licitaciones.

Las plataformas tecnológicas mencionadas en general no están coordinadas y legitimadas ante todos los actores del SNI como para promover un mecanismo universal de gestión del conocimiento. Cada actor relevante en el SNI tiene sus propios sistemas, hasta ahora desintegrados de los demás.

La falta de información se produce por los escasos canales de comunicación formal entre los actores del sistema, problema relevado mediante fuentes de información primaria. Existe en general poca comunicación entre los actores y la que hay se materializa a través de llamadas telefónicas y correo electrónicos, lo cual impide tener un registro de la información intercambiada.

⁵ SERPLAC: Secretaría Regional de Planificación (unidad regional de MIDEPLAN), SECPLAC: Secretaría de Planificación Comunal.

⁶ Ver estudio Investigación de la caracterización del funcionario municipal desarrollado por PETQUINTA S.A. para SUBDERE (2008).

Las tres causas anteriores fueron diagnosticadas desde distintos tipos de análisis. El tema de los RRHH fue recurrente evidenciado en la mayoría de los estudios previos; los relativos a participación ciudadana y gestión del conocimiento surgieron de las respuestas de los entrevistados ante un conjunto de temas que se les presentó, quedando jerarquizados de la siguiente forma:

El segundo consiste en la diversa capacidad municipal para poder disponer de mayores recursos financieros para los ciudadanos de su comuna. Por ejemplo el promedio nacional del índice de disponibilidad presupuestaria por habitante (datos SINIM, 2007) es de 195,5 (M\$) (TAS) y la desviación estándar es 284,6 (máximo 3.771,58 y mínimo 52,28), lo cual es muy alto y demuestra la alta he-

la aprobación; y aumentar de la tasa de obtención de proyectos recomendados. Un insumo fundamental para el logro de los objetivos enunciados es la información: la representatividad pasa por identificar adecuadamente las necesidades de la ciudadanía en el momento de formular proyectos y la calidad técnica de las propuestas de inversión se beneficia en la medida que se cuenta con más an-

TABLA 1: NIVEL DE IMPORTANCIA POR ÁMBITO DE GESTIÓN, SEGÚN PERCEPCIÓN CE ENTREVISTADOS¹².

ÁMBITO DE GESTIÓN	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
1.- Gestión del conocimiento	23,0	4,83
2.- Formulación de mejores proyectos	21,5	10,81
3.- Participación ciudadana	15,5	6,85
4.- Control de gestión de proyectos	14,0	4,59
5.- Transparencia y rendición de cuentas	11,0	4,59
6.- Gestión de riesgos	10,5	3,69
7.- Otros elementos	4,5	6,85

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas.

3. EFECTOS DE LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS, EN LOS USUARIOS/CLIENTES/BENEFICIARIOS

En particular son 2 los efectos que se desprenden del problema principal: la falta de cobertura de las necesidades ciudadanas y la heterogeneidad entre los municipios para desarrollar la comuna.

El primero se traduce en insatisfacción respecto de la infraestructura municipal y baja identificación ciudadana con las iniciativas de inversión desarrolladas en la comuna. En efecto, tomando como referencia los resultados obtenidos en la Encuesta de Nacional de Opinión Municipal 2009 (Instituto Chileno de Municipalidades), se puede apreciar que los grados de satisfacción respecto a algunas instalaciones públicas no son las esperadas. Por ejemplo, en el caso de las salas de espera de los consultorios, un 30,6% las considera “malas” y un 6,9% como “muy malas”, es decir, un 37,5% no está conforme.

terogeneidad; además, un 74,8% (258 municipios) de los municipios tiene una disponibilidad presupuestaria municipal por habitante menor al promedio nacional y un 23,2% (80 municipios) tiene una cifra menor a la mitad del promedio nacional.

4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Ya establecido el problema, sus causas y efectos, trasciende la necesidad de homogeneizar el desempeño en la gestión de la cartera de iniciativas de inversión municipal. Para ello se debe focalizar el apoyo a los municipios de rendimiento inferior en el país; aumentar los niveles de representatividad y participación ciudadana de sus iniciativas de inversión municipal; reducir los días de demora en

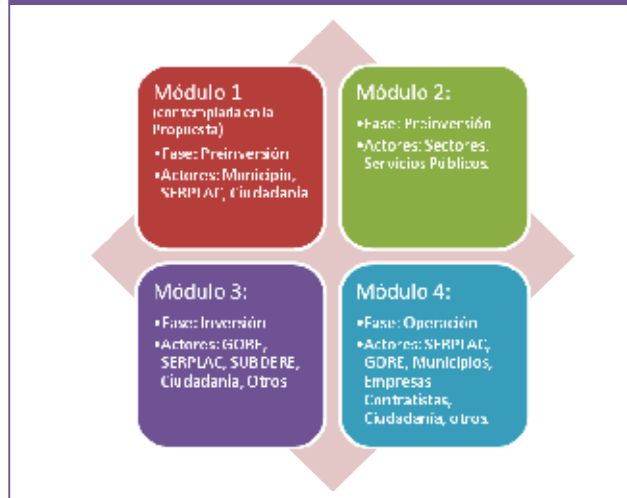
tercedentes para su elaboración.

La solución que se propone corresponde a una plataforma tecnológica que brinde soporte mediante sus componentes y funcionalidades a la etapa de formulación de proyectos municipales. Sus usuarios, en un principio, serían los formuladores y evaluadores de proyectos, la ciudadanía y quienes requieran de datos en materias de inversión pública municipal.

Al comienzo la plataforma estará focalizada en la etapa de pre-inversión para el ámbito municipal, en donde su difusión y promoción son procesos claves para la masificación posterior. Luego considera un proceso gradual de ampliación y evolución, el cual se resume en el diagrama 2 superior.

Para dar curso a la estrategia de imple-

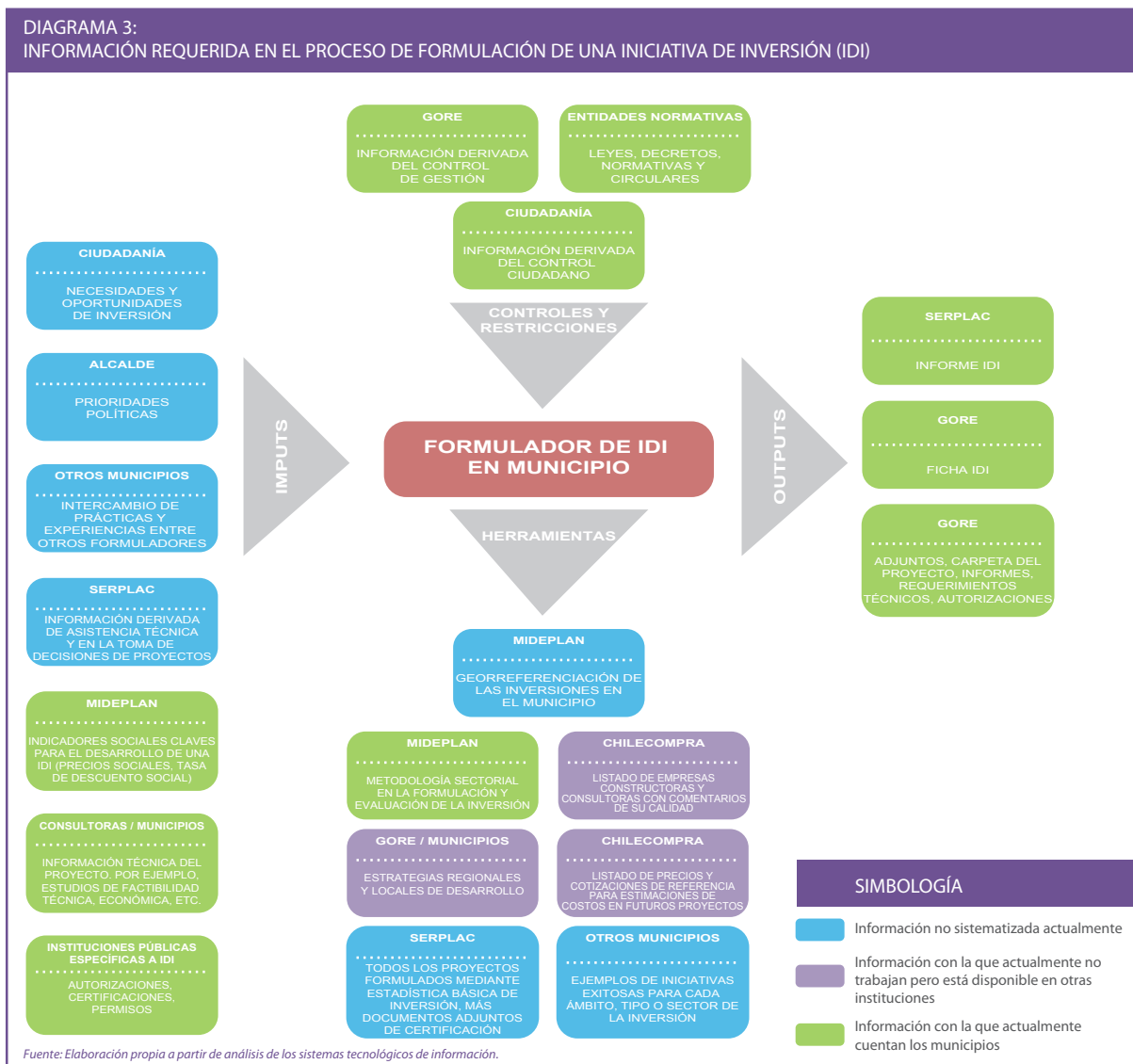
DIAGRAMA 2: DISEÑO ESCALAR DE LOS MÓDULOS DEL SISTEMA DE TRANSPARENCIA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



mentación descrita, se requiere a priori claridad respecto de la información requerida por un formulador municipal para levantar una IDI, explicado en el diagrama a continuación.

decir, se requiere como insumo cada vez que se formula un nuevo proyecto. Por ejemplo, las prioridades políticas, determinantes en gran medida de las prioridades de inversión de la comuna.

gías sectoriales para formular y evaluar proyectos, entre otros. Dentro del control y las restricciones también subyace información, como del control de gestión, de aspectos legislati-



Según la figura anterior, se puede diferenciar la existencia de información en función de la frecuencia con la que se requiere: Puede variar de forma casuística, vale

Existe información que debe encontrarse a completa disposición del formulador municipal antes de levantar una IDI, tales como estrategias regionales y comunales de desarrollo, y las metodolo-

vos y del control ciudadano. Finalmente, los output entregan información como el informe final del proyecto, su ficha y además los documentos adjuntos, los cuales certifican los reque-

rimientos técnicos y autorizaciones necesarias para la ejecución.

5. SOLUCIÓN PROPUESTA

5.1 COMPONENTES DE LA SOLUCIÓN

La plataforma debe estar construida utilizando tecnologías web, con un enfoque de servicios sustentado en el concepto de Gobierno 2.0 (presentado a continuación). Además debe contar con una arquitectura tecnológica multicapa, consistente en una capa de datos, una de negocios y otra de presentación.

Tabla 2. Comparación entre los enfoques de gobierno 1.0 y el gobierno 2.0.

La solución debe contemplar en sus elementos de diseño los atributos de:

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:

Una plataforma de estas características debe transformarse en una herramienta de trabajo para los gerentes públicos a la hora de definir y monitorear las políticas públicas, así como también para los profesionales de las instituciones que participan. Por ello debe contemplarse herramientas que permitan acumular y gestionar el conocimiento sobre la base de la historia y de buenas prácticas.

MODELO DE INTEROPERABILIDAD:

El diseño de la plataforma tecnológica debe contemplar el desarrollo de estándares documentales para la formulación y seguimiento de las IDI, lo cual implica que se definan estándares de documento electrónico⁷ y mecanismos de intercam-

El primer atributo es el libre acceso para disponer de datos derivados de los proyectos de inversión en formatos estándares, tales como XLS, CSV, XML o TXT. Este atributo es pensado para un amplio margen de público, pero tiene foco en quienes requieran de datos para modelarlos en función de intereses de investigación particular

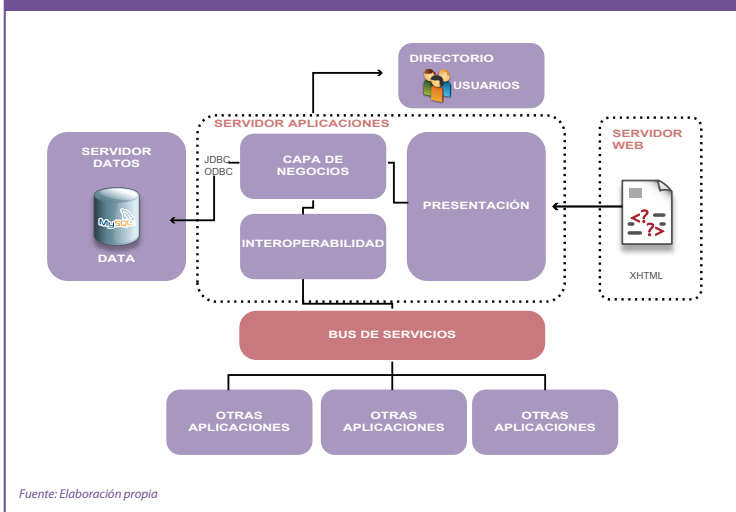
Un segundo atributo de la plataforma es un espacio orientado hacia los formuladores y analistas sectoriales de proyectos principalmente. Su objetivo es el apoyo en el diseño, desarrollo y evaluación de IDI. La forma en que operará esta parte de la plataforma será mediante un workflow, en donde se puedan generar canales de comunicación entre formuladores, analistas sectoriales de MIDE-

TABLA 2: COMPARACIÓN ENTRE LOS ENFOQUES DE GOBIERNO 1.0 Y EL GOBIERNO 2.0

GOBIERNO 1.0	GOBIERNO 2.0
Gobierno céntrico	Ciudadano céntrico
Empujado por la oferta	Tirado por la demanda
Gobierno es el único proveedor de servicios ciudadanos	Gobierno aglutina oferta de servicios de múltiples fuentes
Datos públicos son almacenados celosamente por el Estado	Datos abiertos, pueden ser reutilizados
Servicios on-line	Servicios multicanal
TI como inversión de capital	TI como servicio
Ciudadano como receptor de los servicios	Ciudadano como propietario y co-creador de servicios

Fuente: The Citizen Service Platform, Microsoft, 2010

DIAGRAMA 4: PRINCIPALES COMPONENTES DE LA SOLUCIÓN



Fuente: Elaboración propia

TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA:

El ciudadano debe contar con acceso a la información de las IDI en un formato simple, con un vocabulario adecuado y con información actualizada durante todo el ciclo de vida.

FORMULACIÓN DE PROYECTOS:

La formulación debe contemplar la interacción de los interesados (actores relevantes) en etapas tempranas de discusión, y un modelo de flujo y cambios de estados, que permitan establecer una formulación participativa, contemplando la incorporación de la comunidad.

bio de datos inter instituciones.

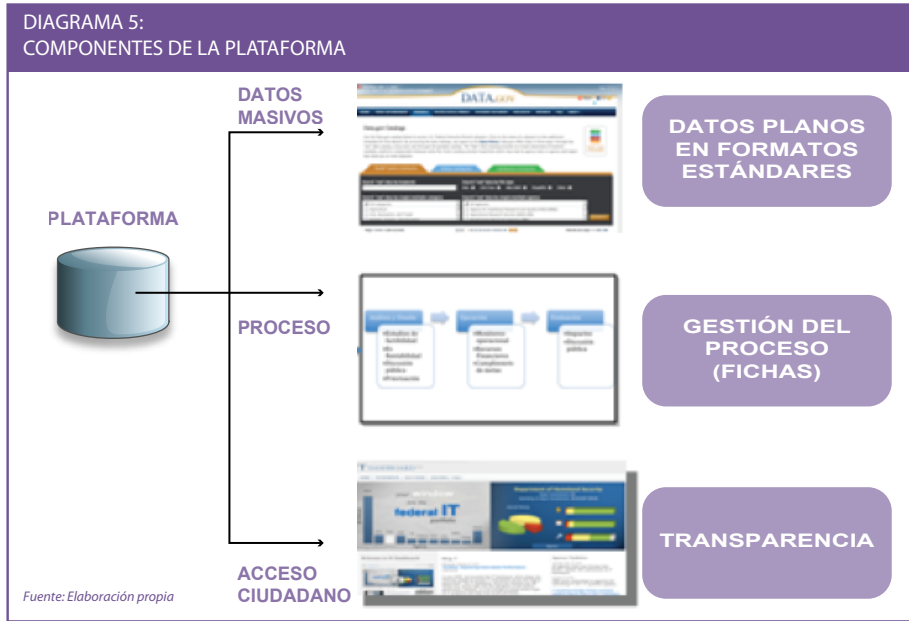
5.2 ATRIBUTOS DE LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA

La plataforma debe contar con 3 atributos claves para dar cobertura a las demandas de información: *ver Diagrama 5 (siguiente página)*

⁷ Desarrollo de esquemas y metadatos usando estándares de documento electrónico (XML) y adoptando las normas establecidas para dicho intercambio en los decretos supremos 71, 83 y 100

PLAN y otros agentes interesados en la información.

Un tercer punto pretende entregar cobertura a las necesidades de la ciudadanía en el ingreso a la plataforma, entregando información transparente y pertinente según sus requerimientos. Para facilitar y promover el acceso ciudadano es clave contar con un motor de búsqueda de proyectos. Además deben existir instancias de interacción entre un ciudadano y quien



está formulando una iniciativa de inversión.

Esta plataforma debe contemplar un modelo de intercambio de datos automático con fuentes de información relevantes tales como: Chilecompra, DIPRES y MI-DEPLAN, para lo cual se deben identificar las etapas del proceso y la data relevante a intercambiar.

Dado que los requerimientos en cada región en términos de procesos y de datos son idénticas, la plataforma debiera ser un servicio centralizado al cual acceden las regiones y sus municipios. El administrador de una plataforma de estas características debiera ser SUBDERE, sin perjuicio que pueda existir un operador tecnológico externo.

Si bien algunos requerimientos son muy específicos, el desarrollo de esta plataforma debiera utilizar herramientas estándares hoy existentes en el mercado, tales como Administradores de Contenido (CMS), Gestores de Conocimientos (KMS) y plataforma de participación ciudadana. En este último ámbito la plataforma debe conectarse con redes so-

ciales, de forma de aumentar la base de participación ciudadana actual.

CONCLUSIONES

La solución propuesta permitiría aumentar la eficacia en la obtención de recomendaciones favorables para los proyectos, junto a una disminución del tiempo que toma a un municipio obtener este resultado. Por otra parte se generarían mejoras en los sistemas de transparencia que permitan en el largo plazo tener todas las iniciativas presentadas (no sólo las recomendadas favorablemente) accesibles a la ciudadanía, en un sistema simple y con enfoque ciudadano.

Un sistema como el propuesto, además de poner nuestro SNI “al día” con respecto a otros de América Latina, facilitaría mejoras en la Gestión del Conocimiento que permitan a los municipios contar con una base de datos a la cual poder acudir y obtener las iniciativas presentadas por todos los municipios del país con los documentos y anexos correspondien-

tes, diferenciando los buenos proyectos (recomendados) que se podrían constituir en casos de ejemplo, de los proyectos con deficiencias. Adicionalmente se viabilizaría un intercambio más directo de experiencias entre profesionales de los municipios que trabajan en los mismos sectores y que enfrentan similares dificultades en la formulación y evaluación de sus proyectos.

Finalmente, la mayor eficiencia en el proceso (mejores proyectos en menor tiempo) que se tendría como resultado en los impactos antes descritos, permitiría potenciar los efectos sinérgicos (crowding in) de la inversión municipal con el resto de las inversiones del país. ←