

Evaluación de proyectos de inversión pública

Ministerio de Finanzas
Corporación Andina de Fomento

Quito, Ecuador
22-24 abril 2010

Antonio Vives / Juan Benavides



Agenda



- Introducción al proceso de evaluación de proyectos
- Información para la evaluación
- Esquemas de adquisiciones: ventajas y desventajas
- Factores críticos para el éxito de los proyectos
- Contexto de las evaluaciones de proyectos



Introducción al proceso de evaluación de proyectos

(c) Antonio Vives, Cumpetere

3

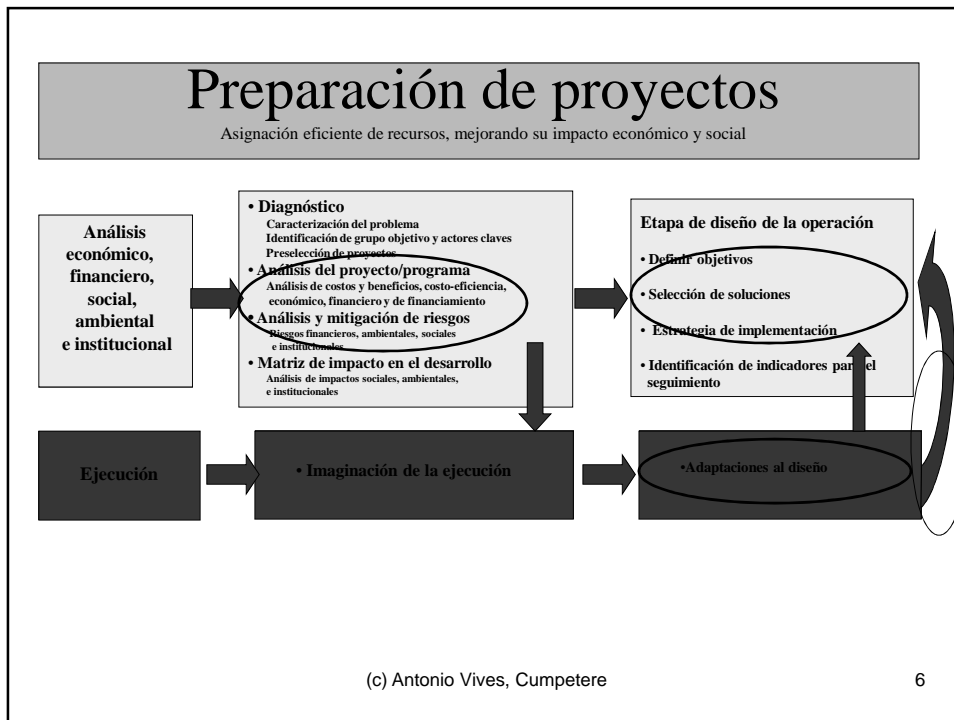
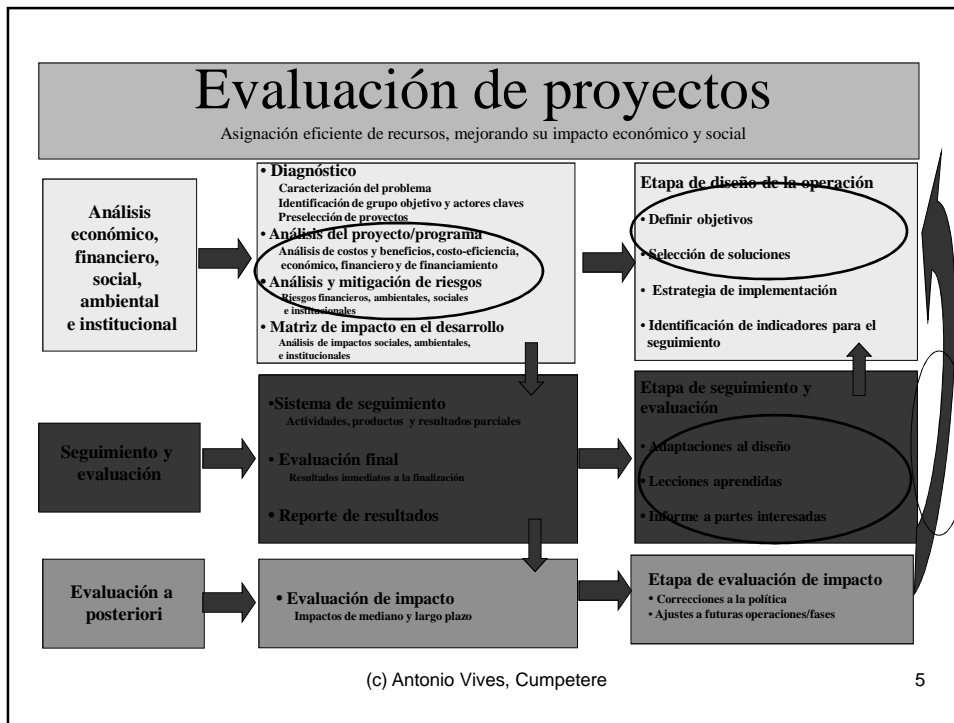


Fin: Mejores proyectos

- A través del proceso de preselección
- A través del diseño del proyecto
- A través del proceso de evaluación de todas las factibilidades
- A través de la ejecución
- A través de las experiencias
- A través de sinergias con otros proyectos

(c) Antonio Vives, Cumpetere

4





¿Qué proyectos se analizan?

(c) Antonio Vives, Cumpetere

7



Pre-selección

- Pre-selección de proyectos:
¿Sistemática u ocasional? ¿Formal o informal?
- Filtros sucesivos, algunos simultáneos
- Objetivos de la pre-selección
 - ¿Para seguir con rigor?
 - ¿Como excusa para no hacer nada o lo que se quiere?

(c) Antonio Vives, Cumpetere

8

Criterios de pre-selección I



- Urgencia
- Reducción de pobreza
- Desarrollo local
- Sinergias con otros proyectos
- Aceptación pública
- Dividendos políticos

(c) Antonio Vives, Cumpetere

9

Criterios de pre-selección II



- Institucionalidad
- Complejidad
- Grado de preparación
- Monto y “financiabilidad”
- Interés de contratistas, sector privado (ojo)
- Compatibilidad con prioridades nacionales
- ¿Proyectos factibles?

(c) Antonio Vives, Cumpetere

10



Información para la evaluación

(c) Antonio Vives, Cumpetere

11



Información para la evaluación

- Toda información tiene costos y beneficios
- Se tiende a subestimar su costo y sobre estimar su beneficio
- Enfermedad frecuente: Parálisis mediante análisis
- Simultaneidad de los procesos de evaluación y financiamiento
- Diferentes evaluaciones (rigor, énfasis) para diferentes fines

(c) Antonio Vives, Cumpetere

12



Esquemas de adquisiciones de obras y servicios

(c) Antonio Vives, Cumpetere

13



Objetivos de métodos de adquisiciones

- Conflicto potencial entre el ideal (economía, eficiencia, transparencia, equidad) y la ejecución oportuna del proyecto (lo mejor posible).
- Como puede un sector público de capacidad limitada, llevar a cabo las adquisiciones de proyectos complejos, con poca información.
- Poca innovación en adquisiciones. Métodos competitivos se suponen que son los únicos adecuados.
- ¿Se elimina la corrupción con métodos competitivos?
- Sesgo de política: Regulaciones nacionales, UNCITRAL, organismos multilaterales

(c) Antonio Vives, Cumpetere

14

Banco Mundial, UNCITRAL

- Para los proyectos financiados por el Banco Mundial:
- “seleccióncon las debidas consideraciones de economía y eficiencia y sin tomar en cuenta influencias o consideraciones políticas o no monetarias....”

(c) Antonio Vives, Cumpetere

15


Métodos de adquisiciones

- Solicitados por el contratante
 - Adquisición directa
 - Adquisición competitiva
- No requeridos/ofrecidos
 - Adquisición directa
 - Competencia limitada

(c) Antonio Vives, Cumpetere

16

Métodos de adquisiciones



- Bienes y servicios de obras
 - Licitación pública internacional
 - Licitación pública nacional
 - Comparación de precios
 - Administración directa por el contratante
 - Contrataciones a través de agencias especializadas (PNUD, etc.)

(c) Antonio Vives, Cumpetere

17

Métodos de adquisiciones



- Servicios de consultoría (firmas)
 - Selección basada en calidad y precio
 - Selección basada en calidad
 - Selección basada en presupuesto fijo
 - Selección basada en el menor costo
 - Selección basada en calificaciones
 - Selección directa (lo que es lo mismo)
- Servicios de consultoría (individuales)
 - Selección basada en calificaciones
 - Selección directa (lo que es lo mismo)

(c) Antonio Vives, Cumpetere

18

Métodos alternativos



- Para las ofertas no requeridas se pueden usar mecanismos innovadores de compartir riesgos
- Asimetría de beneficios para los burócratas.
- No es una panacea. También se puede manipular. Cuidado con la urgencia de los políticos.
- Pero, una obsesión en la eficiencia puede comprometer la oportunidad e ignorar impactos importantes (sociales y ambientales)

(c) Antonio Vives, Cumpetere

19

No requeridos/ofertas



- Adquisición directa: No sólo para casos de emergencia, continuidad, etc., si no también para aprovechar la capacidad/
- voluntad del sector privado de tomar riesgos
- Pero con las debidas salvaguardas y/o competencia limitada
 - Reto suizo (mejorar la oferta alternativa)
 - Bonos (a la oferta original no solicitada)
 - Mejor y final (oportunidad de competir y/o bono)

(c) Antonio Vives, Cumpetere

20

Competencia en adquisiciones



- Ideal pero las condiciones son muy estrictas
 - Número de oferentes
 - Capacidad institucional
 - Grandes proyectos debido a los elevados costos de transacción
 - Seguridad jurídica, equidad
 - Bienes , servicios y proyectos relativamente estandarizados
 - Riesgos manejables/asegurables
- ¿Dónde se dan estas condiciones?

(c) Antonio Vives, Cumpetere

21

Competencia en adquisiciones



- Adquisición competitiva puede perder credibilidad cuando la seguridad jurídica es débil o ausente
- Dos alternativas: *joint ventures* y *alianzas*
- Para alinear los intereses públicos y privados, compartiendo beneficios. Socio seleccionado por negociación.
- Cuidado con las asimetrías de poder.
- Alineación de intereses y la confianza mutua son esenciales

(c) Antonio Vives, Cumpetere

22

Salvaguardas - mitigantes



- Métodos alternativos de competencia limitada
- Contratos basados en rendimientos
- Medición de resultados y auditoría independientes
- Transparencia
- Simultáneamente: Desarrollo institucional, planificación sectorial

Mensajes



- Los métodos competitivos son superiores a la adquisición directa SI están dadas las condiciones necesarias, que no siempre prevalecen en entornos de débil institucionalidad
- Los métodos alternativos permiten inversiones cuando la alternativa es no hacer nada o hacerlo tarde.
- Pero se deben tomar salvaguardas para minimizar riesgos y mejorar los efectos positivos
- **!La corrupción existe! (en todos los casos)**



Factores críticos en el éxito de los proyectos

(c) Antonio Vives, Cumpetere 25



Factores críticos en el éxito de los proyectos

- Rentabilidad económica es requisito
- Supuestos son objeto de discusión
- Muchos costos y beneficios desconocidos o no cuantificables
- Proyectos cambian.
- Principales causas de fracaso:
 - institucionalidad
 - financiación

(c) Antonio Vives, Cumpetere 26

Factores críticos en el éxito de los proyectos

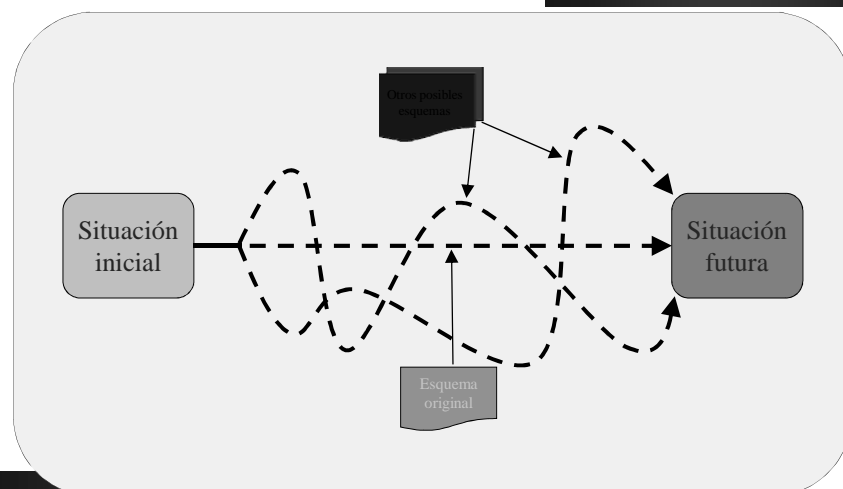


- La ejecución del proyecto no puede ignorarse al momento de su aprobación
- Flexibilidad en el diseño
- Análisis de cambios de poder/ influencia por el proyecto (partes afectadas)
- Diseño puede y debe incluir mejoras en el impacto del proyecto

(c) Antonio Vives, Cumpetere

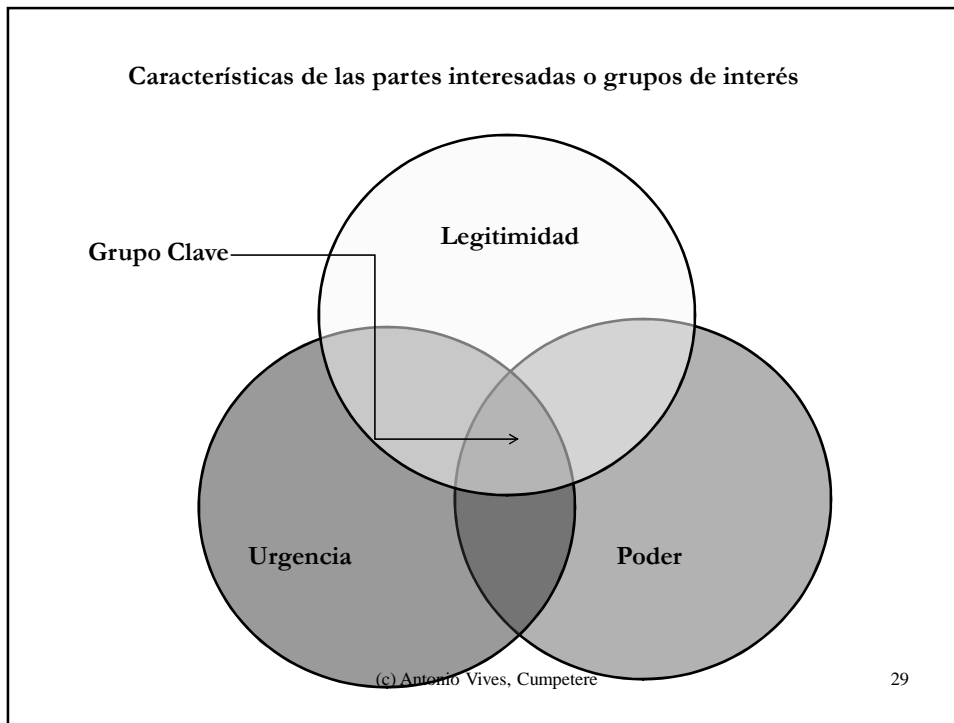
27

Flexibilidad en la ejecución



(c) Antonio Vives, Cumpetere

28



Contexto de las evaluaciones

(c) Antonio Vives, Cumpetere

30

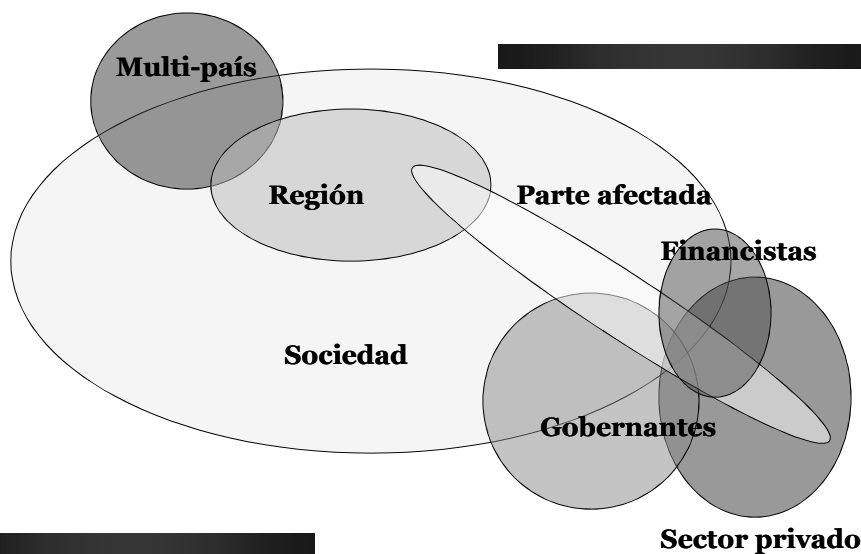
Contexto de las evaluaciones

- **Ámbito de la evaluación, diferentes criterios:**
 - Gobierno (gobernantes)
 - Sociedad (país)
 - Región/sectores/países (multi-jurisdicción)
 - Inversionistas (proyecto, inversionistas específicos), financistas (capacidad de repago).
 - Partes afectadas
- **Compatibilidad de todas las variables:**
costos, beneficios, tasa de descuento

(c) Antonio Vives, Cumpetere

31

Contexto de las evaluaciones



(c) Antonio Vives, Cumpetere

32

Comentarios de cierre



- Proceso de evaluación es una parte crítica del éxito de los proyectos
- No solo por los cálculos, sino mas bien por el impacto en el diseño y mecanismos de ejecución.
- Factores críticos son la institucionalidad y el financiamiento
- El contexto de evaluación determina la estrategia de la inversión pública

(c) Antonio Vives, Cumpetere

33

Evaluación de proyectos de inversión pública

Ministerio de Finanzas
Corporación Andina de Fomento

Quito, Ecuador
22-24 abril 2010

Antonio Vives / Juan Benavides

