

# Informe diagnóstico de eficiencia de la gestión de inversiones públicas en Brasil.

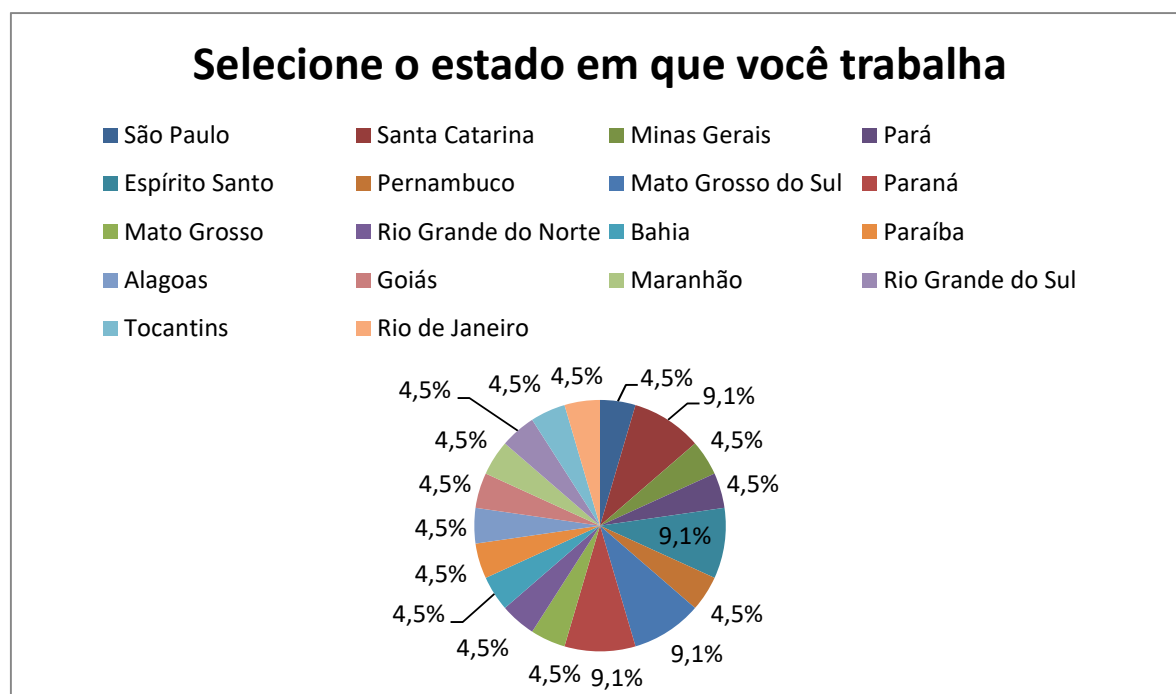
Para generar un diagnóstico de la eficiencia en la gestión de inversiones públicas, se usó una metodología que combina encuestas a directivos de las secretarías de Fazenda y Planejamento, con análisis de datos proporcionados por algunos estados, y parcialmente se usa información recopilada durante las visitas en misiones del BID a algunos estados.

## 1.- Análisis de resultados de la encuesta.

### 1.1.-Dados Gerales

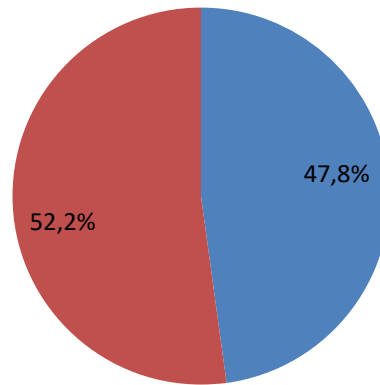
Del total de 22 respuestas recibidas solamente en los estados de Santa Catarina, Paraná, Espírito Santo y Mato Grosso du Soul, contestaron tanto la Secretaría de Planeamiento como la de Hacienda. Una aclaración importante es que el Estado de Rio, que respondió una encuesta por ambas instituciones, debido a que en el año 2017 hubo una fusión de ambas secretarías.

A continuación se muestra la estadística descriptiva de los encuestados:



## Voce trabalha na Secretaria da Fazenda ou na Secretaria de Planejamento?

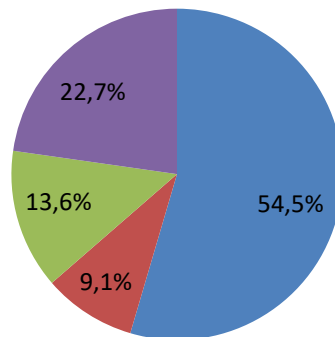
■ Secretaria de Planejamento ■ Secretaria da Fazenda



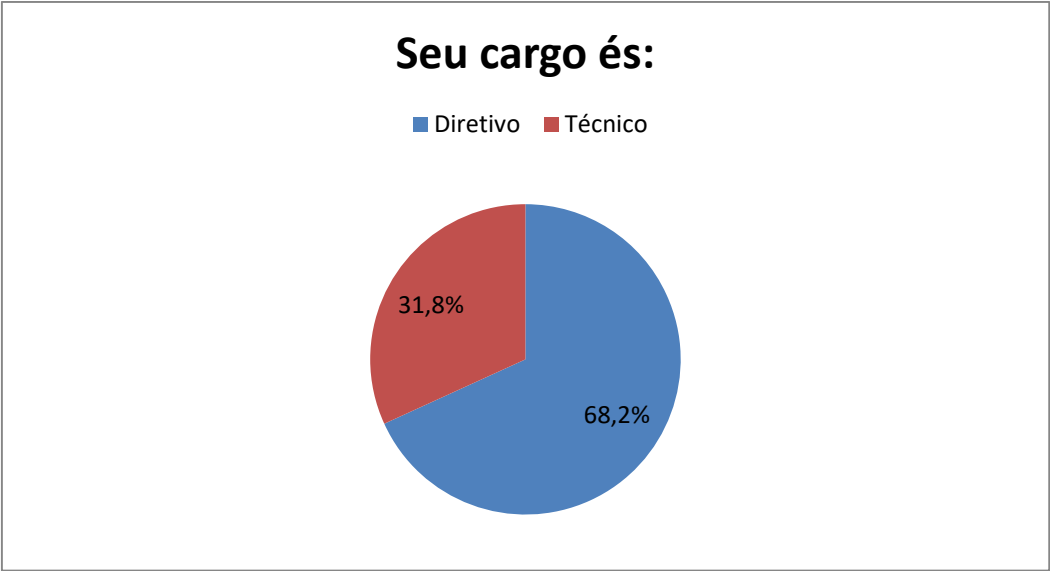
Hay casi un equilibrio en la tasa de respuestas obtenidas desde cada tipo de secretaría. Lo anterior garantiza una visión más comprensiva del ciclo de los proyectos.

## A função que você desempenha em sua instituição se enquadra em qual etapa do ciclo de investimento público:

■ Planejamento ■ Pre-Investimento ■ Monitoramento e Avaliação ■ Programação Orcamentaria



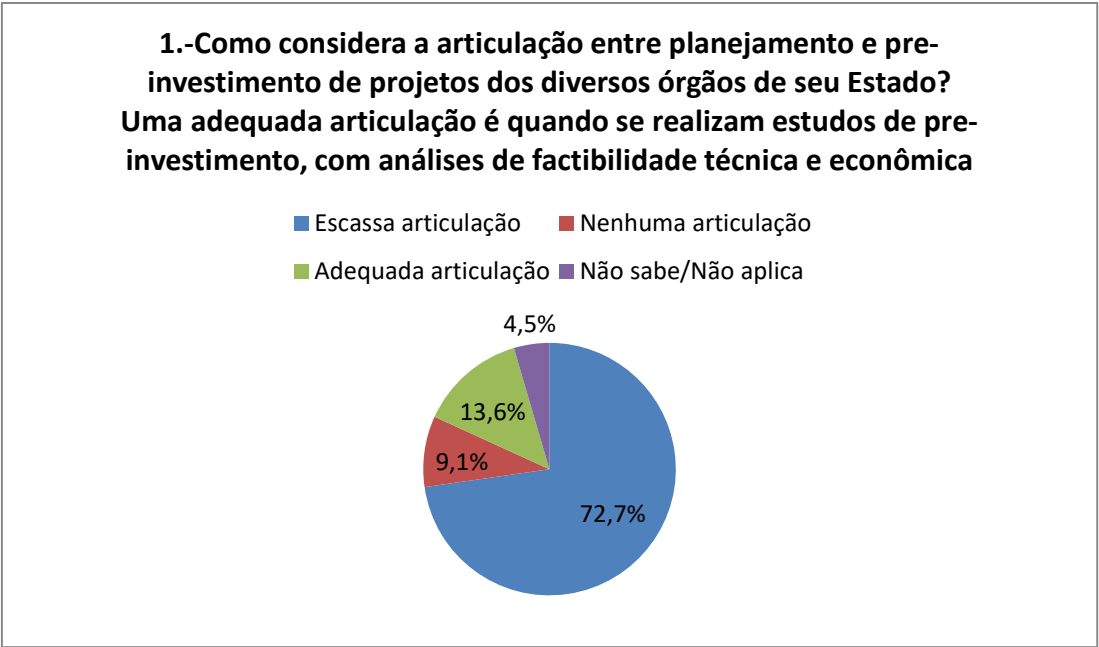
Cabe destacar que más de la mitad de los encuestados se desempeñan en la etapa de planeamiento. Por otra parte un poco más de un 9% (correspondiente a tres respuestas) se desempeña en la etapa de pre-inversión. Esto ya muestra lo desatendida que está esa etapa del ciclo del proyecto.



Adicionalmente se observa que casi un 70% de los encuestados presentan cargos de directivos, dejando al restante 30% en cargos técnicos.

**1.2.-Respuestas según etapas del ciclo del proyecto.**

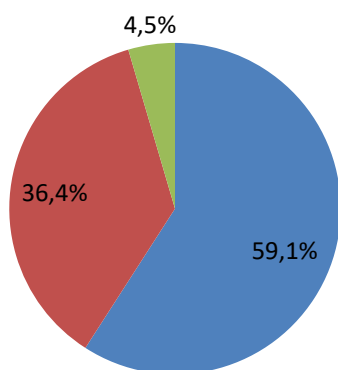
**Gestão estratégica**



Sobre la articulación entre el planeamiento y la pre-inversión de los diversos órganos del estado solamente un 13,6% asegura que dicha articulación es adecuada. Un resultado importante es que casi tres cuartas partes (casi un 73%) señala que articulación es escasa, levantando un potencial problema que debiese ser cubierto.

**2.Como considera a articulação entre planejamento e eanual nos diversos órgãos de seu Estado? Uma adequada articulação é quando os setores definidos como prioritários no planejamento estadual são os que obtêm mais recursos**

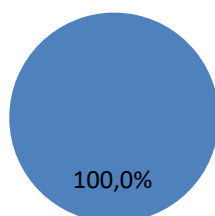
■ Escassa articulação ■ Adequada articulação ■ Não sabe/Não aplica



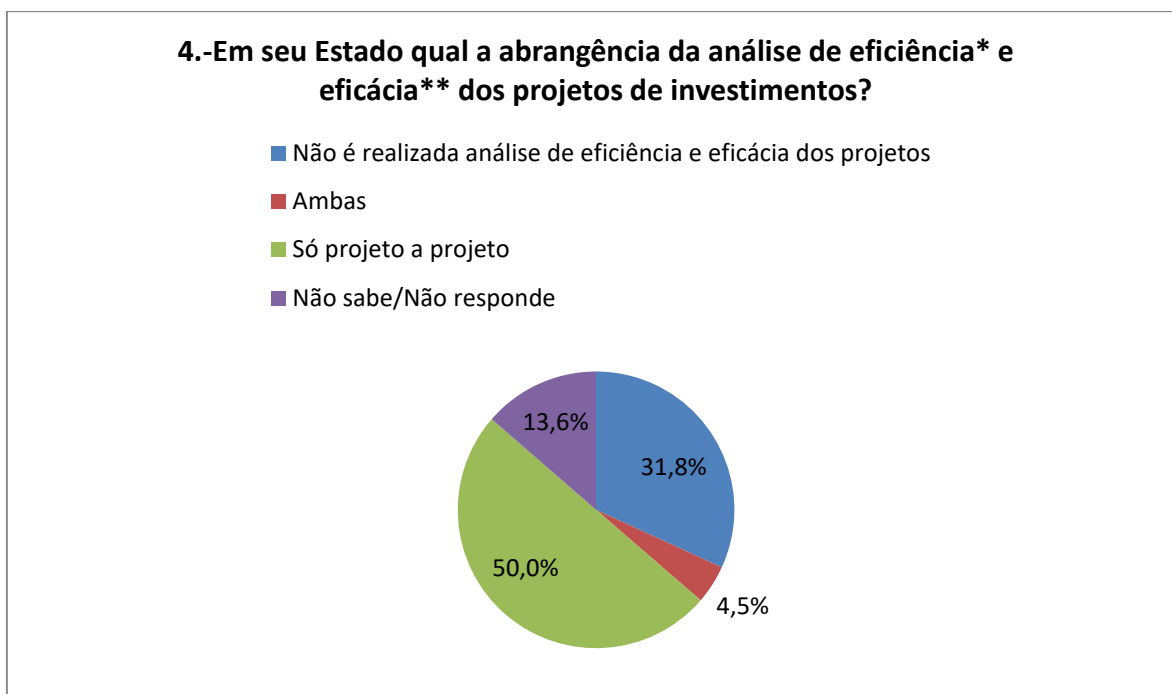
A diferencia de la pregunta anterior, cuando se consulta por la articulación entre la planificación y el presupuesto ninguno de los encuestados señala que no existe articulación. Aumenta el número de encuestados que señala que la articulación es adecuada (36% contra 14% del caso anterior). Sin embargo, la mayoría de los encuestados señala que la articulación es escasa.

**3.-Considera que se deve melhorar a qualidade do planejamento institucional em relação aos projetos de investimento público?**

■ Sim



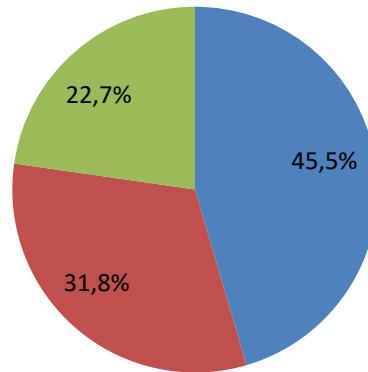
Un resultado importante de la encuesta realizada es que los 22 encuestados respondieron que debe mejorar la calidad de la planificación institucional en relación a los proyectos de inversión pública.



Cabe destacar que un porcentaje importante del universo (casi un 14%) de los encuestados desconoce si son realizados análisis de eficiencia y eficacia a los proyectos de inversión. Por otra parte un 50% contesta que se realiza solo proyecto a proyecto. Adicionalmente, ninguno de los encuestados contesta que no se realizan o que se realizan sólo a la cartera completa. Finalmente, uno de los encuetados responde que los análisis de eficiencia y eficacia se realizan a nivel de proyectos y cartera.

**5.-Em seu Estado, na priorização dos investimentos, é realizada a análise de coerência entre a carteira de projetos de um setor (por exemplo, saúde) e a estratégia de cada setor?**

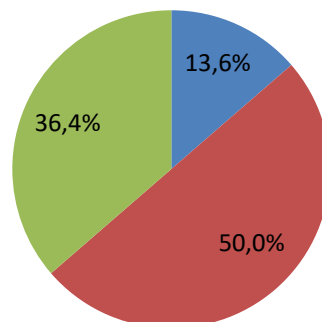
■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



Por otra parte, destaca que según un 32% de los encuestados, no se realiza una priorización de los proyectos de inversión según un análisis de coherencia entre la cartera de proyectos y el plan estratégico del sector. Por otra parte un 45,5% de los encuestados señala que si se realiza, evidenciado diferencias entre los estados en este sentido.

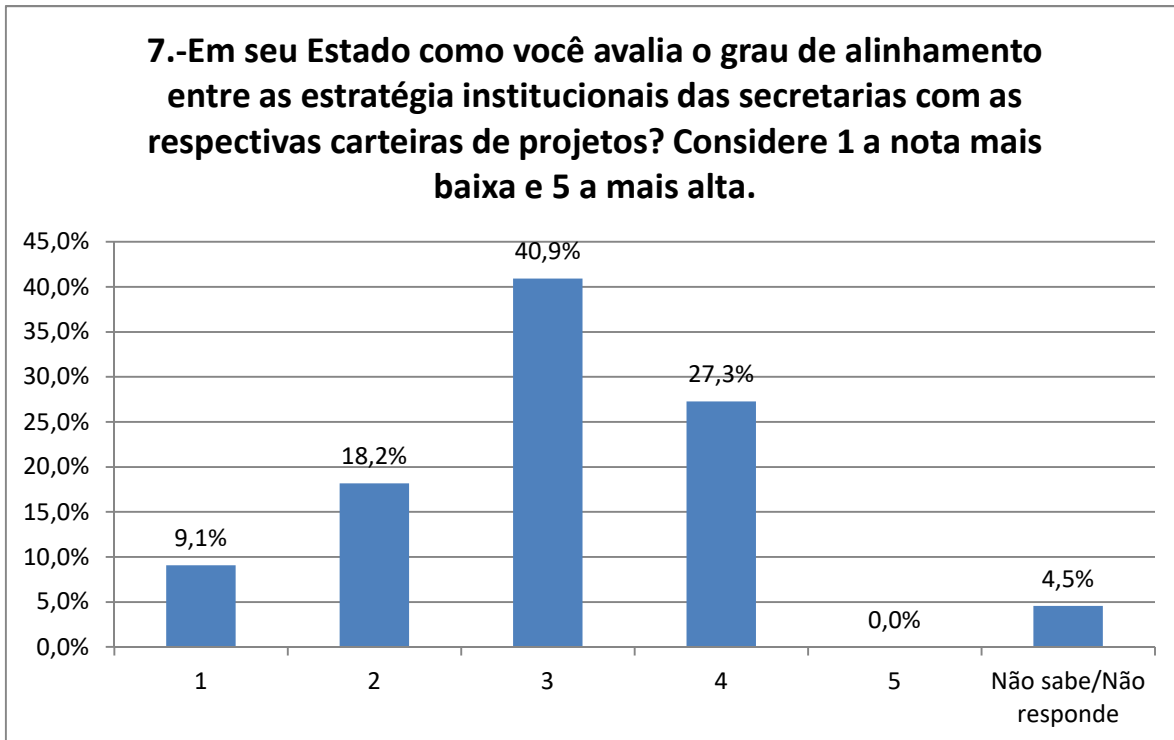
**6.-Em seu Estado é realizada a coerência entre a carteira de projetos e os investimentos realizados pelos governos municipais? Exemplo: coordenar projetos de desenvolvimento urbano realizados pelos municípios com os investimentos estaduais em transporte**

■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde

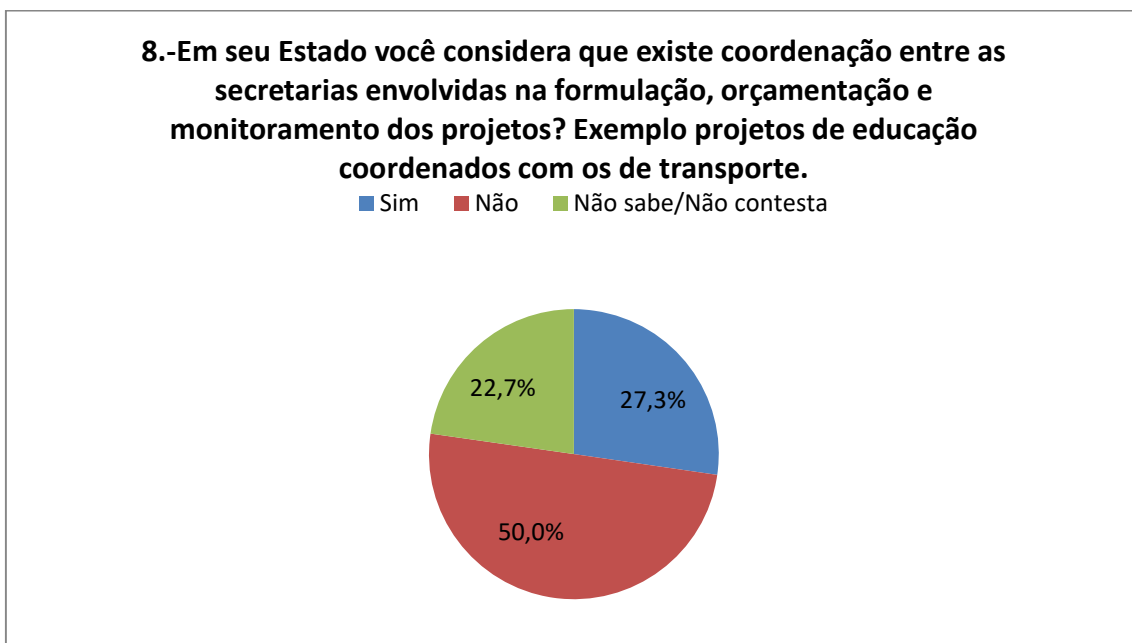


Al consultar sobre si en el estado se realiza coherencia entre la cartera de proyectos y las inversiones realizadas por los gobiernos municipales se observa que la revisión no se realiza en

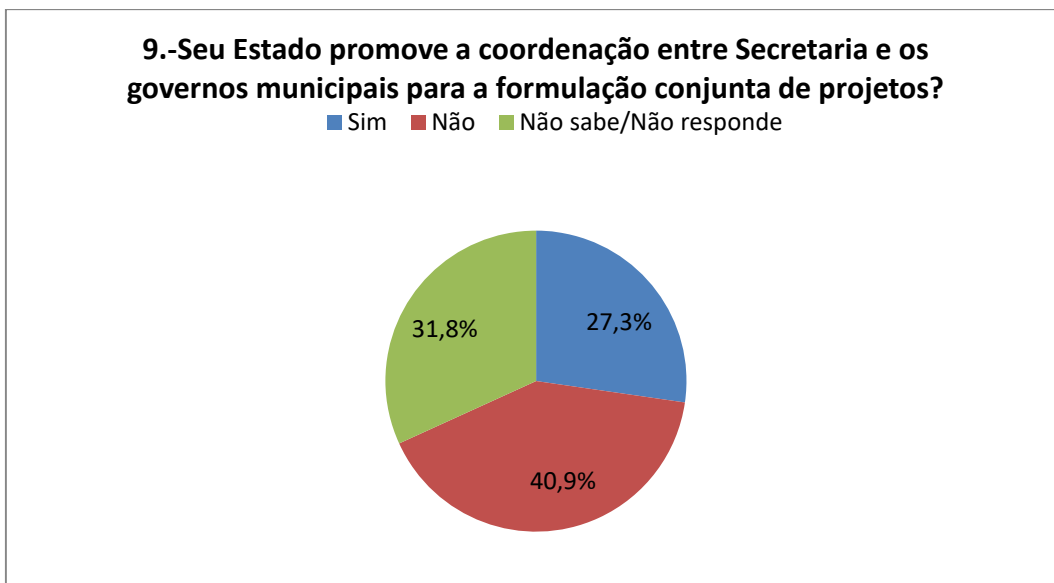
muchos de los estados ya que el porcentaje de encuestados que responde que si se realiza alcanza solamente un 13,6%, en contraste del 50% que responde que no se hace.



Por otra parte, cuando se le pide a los encuestados que de 1 a 5 evalúen el grado de alineamiento entre las estrategias institucionales de las secretarías con las respectivas carteras de proyectos ninguno le asigna la nota máxima (un 5), en casi un 41% lo califica con la nota media (un 3) y un 27,3% señala que se encuentra bajo la calificación media (1 o 2) y el mismo porcentaje responde con nota sobre la nota media (4).

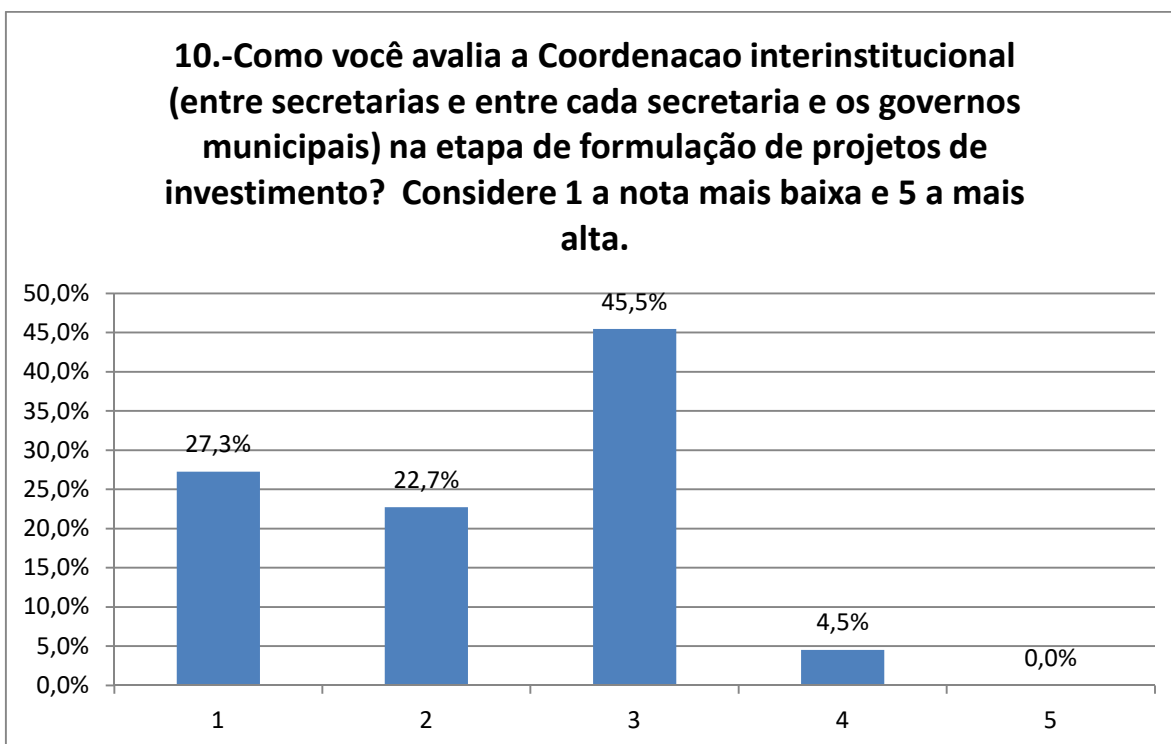


Por otra parte un 50% de los encuestados señala que no existe coordinación entre las secretarías involucradas en la formulación, presupuestación y monitoreo de los proyectos. Por otra menos, de un 30% señala que si existe coordinación.



Al

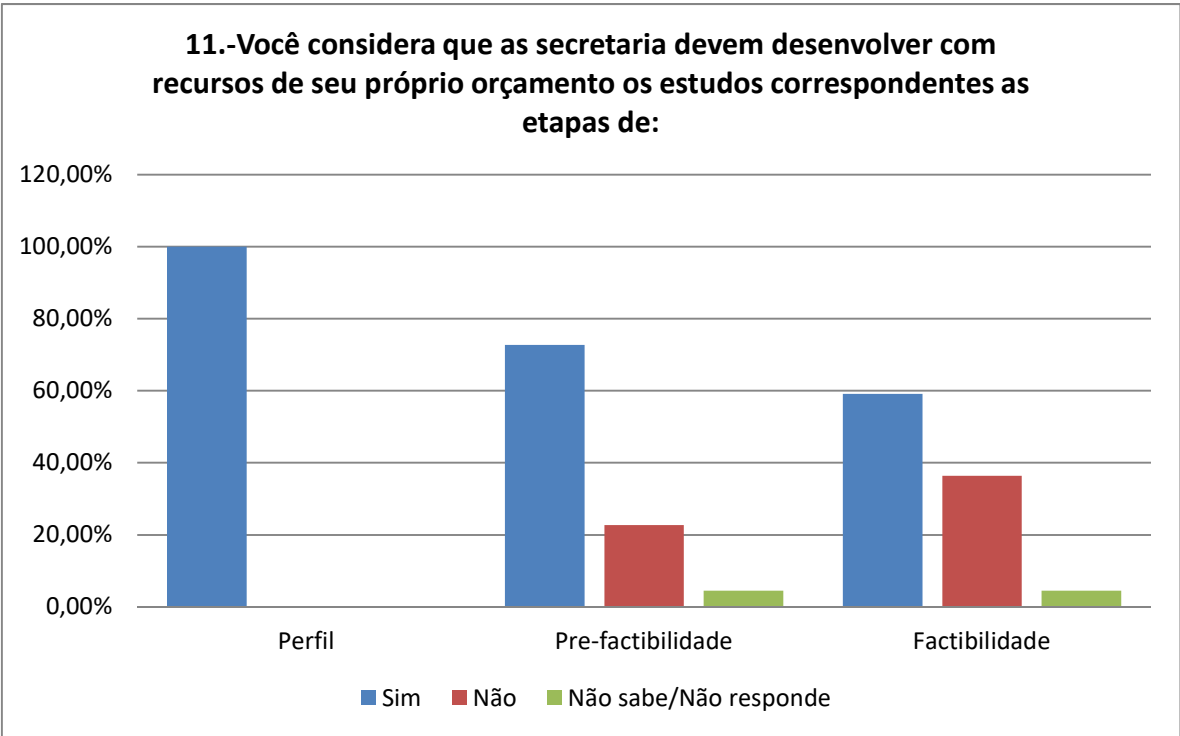
consultar sobre si el Estado promueve la coordinación entra la Secretaría y los gobiernos municipales para la formulación conjunta de proyectos se mantiene el porcentaje de respuestas que señalan que si existe, pero cabe destaca que a su vez aumenta considerablemente la cantidad de encuestados que no saben o no responde.





Finalmente, cuando se le pide a los encuestados evaluar de 1 a 5 la coordinación Interinstitucional (entre secretarías y entre cada secretaría y los gobiernos municipales) en la etapa de formulación de proyectos de inversión un 50% de los encuestados lo califica con nota menor a 3 y casi un 30% con la nota mínima. Por otra parte solo 1 encuestado le coloca una nota sobre 3 y nadie le otorga la nota máxima.

## Preinversão

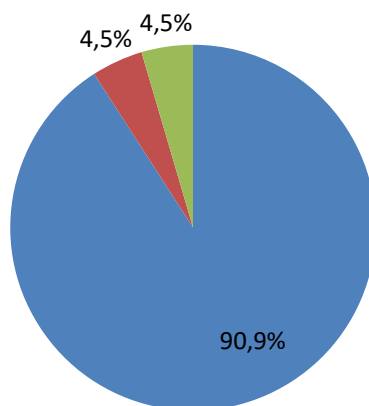


El 100% de los encuestados consideran que los estudios de perfil debiesen realizarse con recursos propios. El porcentaje baja a un 72% para la etapa de pre-factibilidad, donde un 23% considera que no debiesen realizarse con recurso propios. Finalmente un existe un 59% de los encuestados que señala que los estudios de factibilidad debiesen realizarse con recursos propios versus un 36% que considera lo contrario.

De lo anterior se observa que a medida que el estudio requiere mayor nivel de profundidad y perfección los encuestados consideran que se requiere presupuesto adicional para su realización.

**12.- Você considera que é mais fácil conseguir recursos para executar um projeto de investimento que tenha realizado estudo de pre-investimento do que conseguir recursos para financiar ditos estudos.**

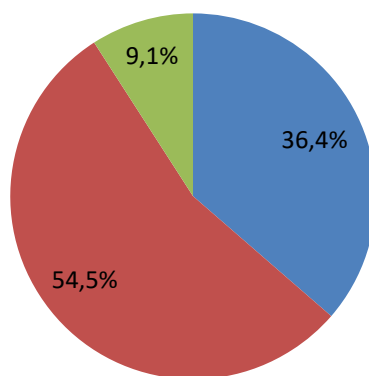
■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



Por otra parte más de un 90% de los encuestados considera que es más fácil conseguir recursos para ejecutar un proyecto que tenga estudios de pre-inversión que conseguir recursos para financiar los estudios. Lo anterior podría ser problemático si, por falta de financiamiento, se realicen proyectos que cuenten con estudios previos por sobre proyectos que son mejores, pero por falta del estudio no son considerados.

**13.-Você considera que sua instituição conta com pessoal preparado tecnicamente para analisar projetos apresentados pelas Secretarias e governos municipais?**

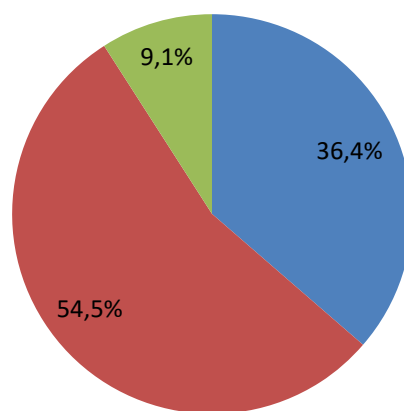
■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



Al ser consulados sobre si consideran que en su institución cuentan con personal capacitado técnicamente para analizar los proyectos presentados un poco más de 1 de cada 3 encuestados considera que lo es. Lo anterior es una alerta relevante, ya que de la pregunta anterior se intuye que hay mayores facilidades de conseguir fondos para proyectos que cuenten con estudios previos, pero si la gente no está capacitada para realizarlos, deja dudas sobre la calidad de dichos estudios.

**14.- Os técnicos de sua instituição tem participado de cursos de capacitação sobre investimento público nos últimos dois anos?**

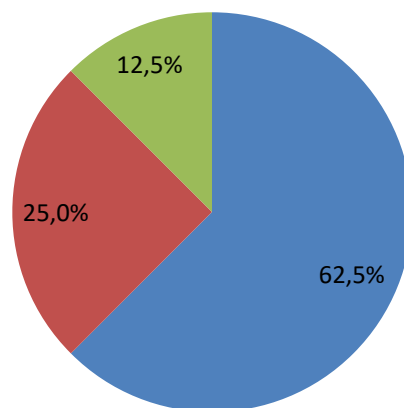
■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



Adicionalmente, apenas un 36% de los encuestados señala que cuentan con técnicos que hayan participado en cursos de capacitación sobre inversión pública en los últimos dos años. Por consiguiente, se puede concluir que la falta de capacitación genera que, según los encuestados, no haya personal capacitado en sus Estados.

**15.-Você considera que os temas abordados são aqueles requeridos para melhorar a formulação e gestão de projetos? (5 Resp)**

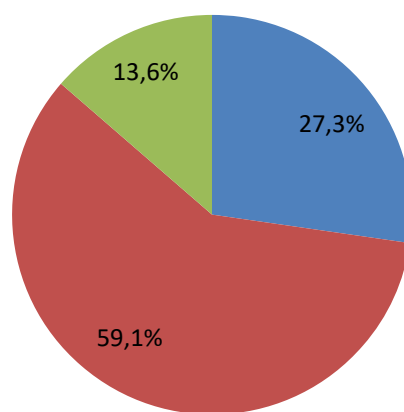
■ Maioritariamente Sim ■ A meias  
■ Maioritariamente Não



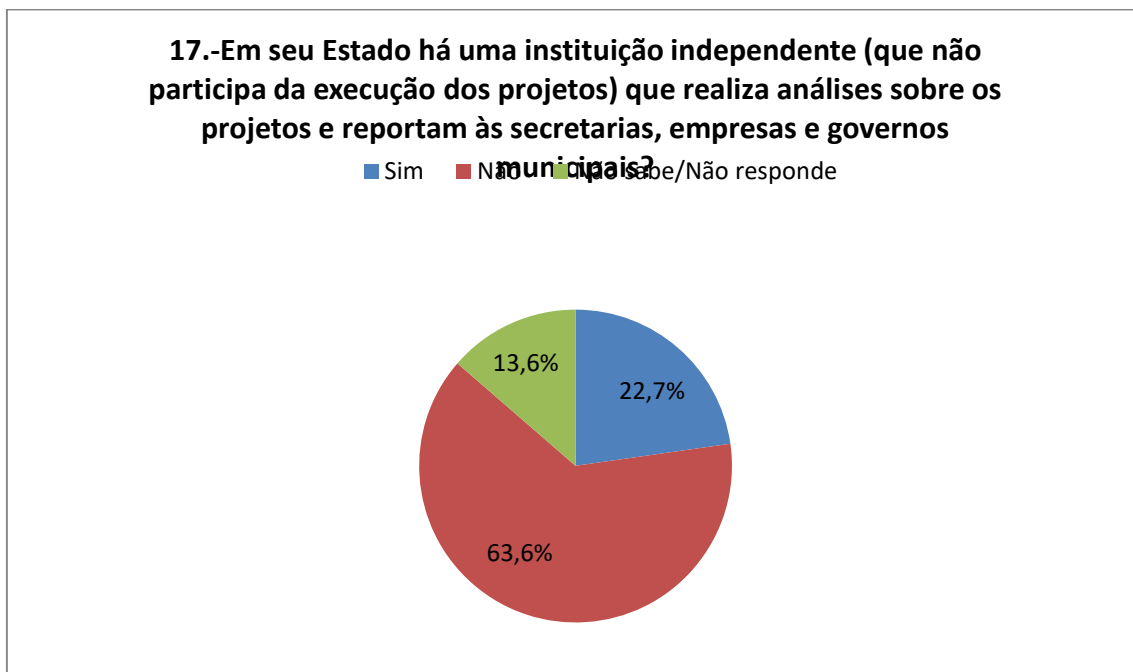
Por otra parte, del 36% que afirman que en sus equipos hubo técnicos que participaron en cursos, un 62,5% que los temas abordados eran mayoritariamente los requeridos para mejorar la formulación y gestión de los proyectos. Por otra parte un 12,5% señala que mayoritariamente no aportó. De lo anterior cabe destacar que, sacando ese 12,5%, el resto considera que los cursos tomados fueron un aporte.

**16.-Sua instituição elabora metodologias que permitam servir de guia para a elaboração de projetos de investimentos?**

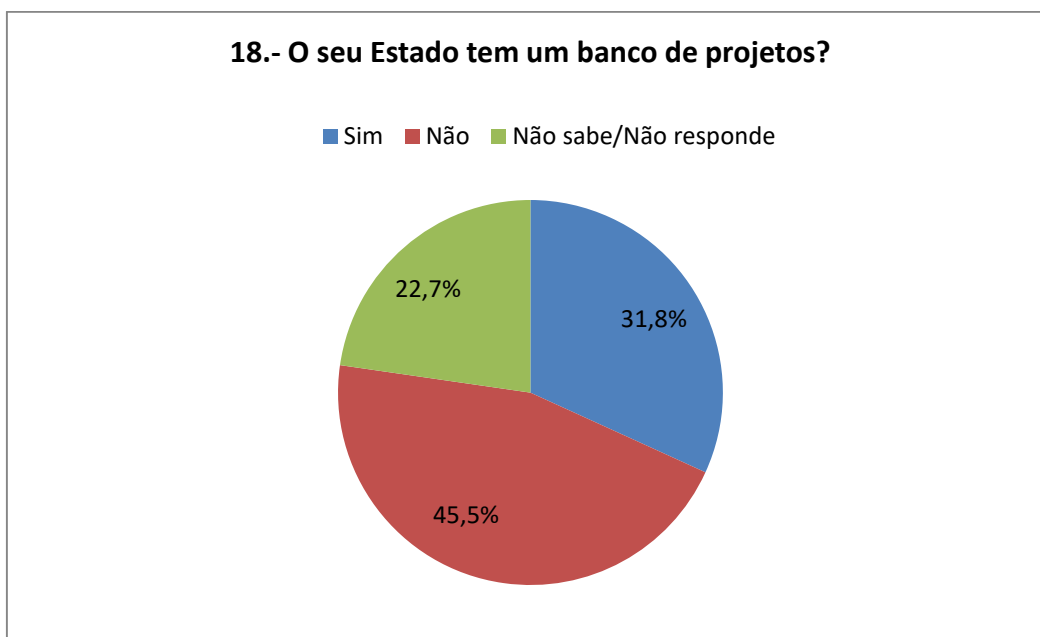
■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



Además, casi un 60% de los encuestados responden que en sus instituciones no se elaboran metodologías que sirvan de guías para la elaboración de proyectos de inversión. Dicha respuesta evidencia un problema, dado que las guías permiten que los formuladores sigan pautas que ayudan a evaluar de mejor forma los proyectos de inversión pública.



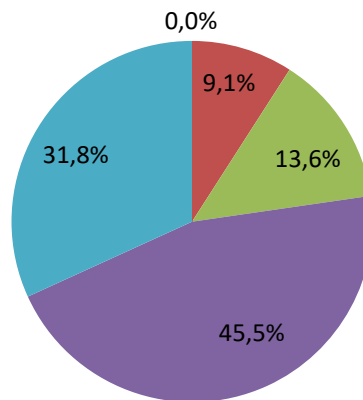
Adicionalmente, más de un 60% señalan que no existe una institución independiente (que no participe en la ejecución de los proyectos) que realice análisis sobre los proyectos de inversión pública. La revisión independiente es una parte fundamental para generar transparencia en los análisis realizados.



Dentro de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública, una herramienta de gran ayuda a la hora de poder gestionar la selección de proyectos de inversión es el Banco de Proyectos. Por lo mismo destaca que solamente un 31,8% de los encuestados señalen que en su Estado cuentan con uno pero aún más sorprendente es que casi un 23% desconozcan o no respondan por su existencia.

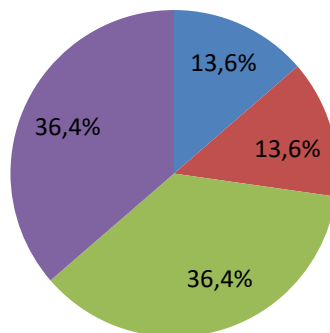
**19.-Em seu Estado o Banco de projetos (BDP) dá apoio a quais das seguintes etapas do ciclo de projeto?**

- Pre-inversão
- Programação orçamentaria
- Monitoramento
- Nenhuma
- Não sabe/Não responde



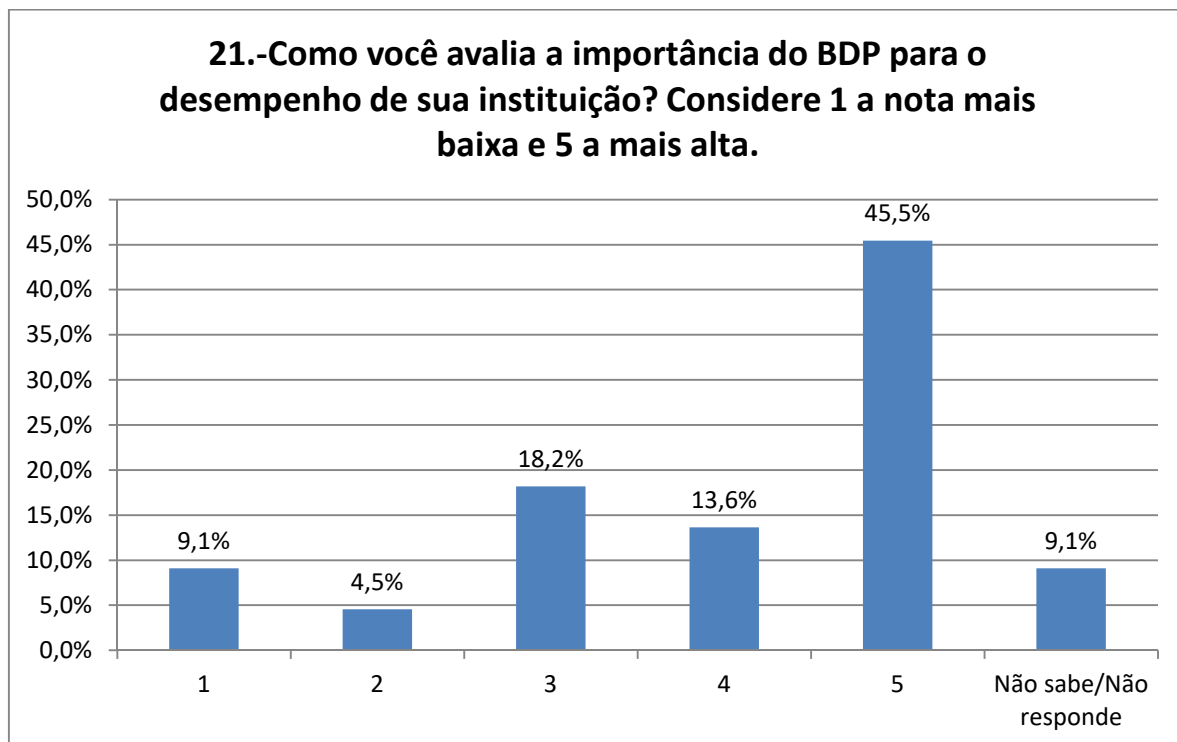
**20.-O BDP esta integrado com os demais sistemas de informação do Estado, em particular com o Sistema de Administração Financeira (SIAF) de forma a permitir cruzamento de dados entre eles?**

- Muito articulado
- Medianamente articulado
- Não há nenhum grau de articulação
- Não sabe/Não responde



Genera preocupación que haya solamente un 22,7% de encuestados que conozca a que etapa el Banco de Proyectos brinda apoyo en su Estado. Lo anterior señala que hay encuestados que saben de la existencia del Banco pero que desconocen siquiera el área a la cual brinda apoyo.

Por otra parte, del 27,3% de encuestados que señalan conocer el grado de articulación del Banco de proyectos con los demás sistemas de información del Estado la mitad señala que el grado de articulación es alto. La otra mitad señala que se encuentran medianamente articulados.

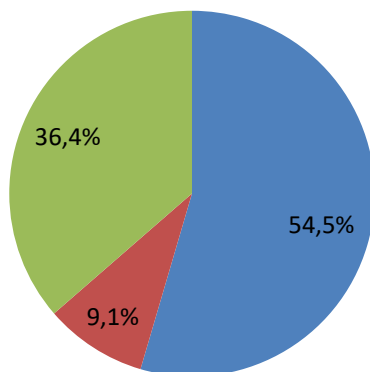


Cuando se le pide evaluar a los encuestados sobre la importancia del Banco de Proyectos casi un 60% de éstos lo evalúa con nota mayor a 3, es decir que hay un porcentaje importante de encuestados que, a pesar de no poseerlo en la actualidad, conocen la importancia que tiene éste para mejorar el desempeño de su gestión.

Por otra parte cabe señalar que hay un 9,1% de los encuestados que señala evalúan con la nota mínima la importancia del Banco de Proyectos. Queda la duda si dicha evaluación se debe al desconocimiento de la herramienta o si realmente tienen buenas razones para considerar que no aporta al desempeño de su institución. Dado que actualmente ningún estado tiene, más bien pareciera que esas notas mínimas tienen que ver con desconocimiento.

**22.-Em seu Estado as informações das Alianças Público Privadas são consideradas na análise de pre-investimento dos investimentos públicos e no Orçamento Público?**

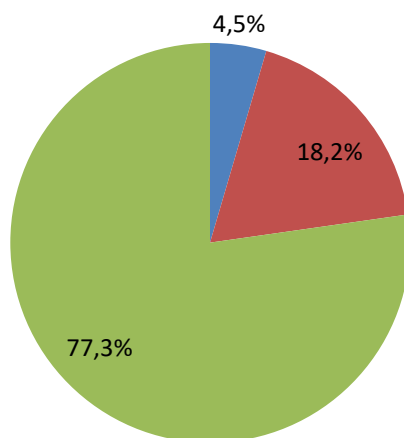
■ Sim                      ■ Não                      ■ Não sabe/Não responde



Por otra parte las alianzas Público-Privadas han ayudado a aumentar la cantidad de proyectos de inversión. Menos del 10% de los encuestados señalan que en sus Estados la información de dichos proyectos no es considerada en los análisis de pre-inversión de inversión pública ni en el Presupuesto Público.

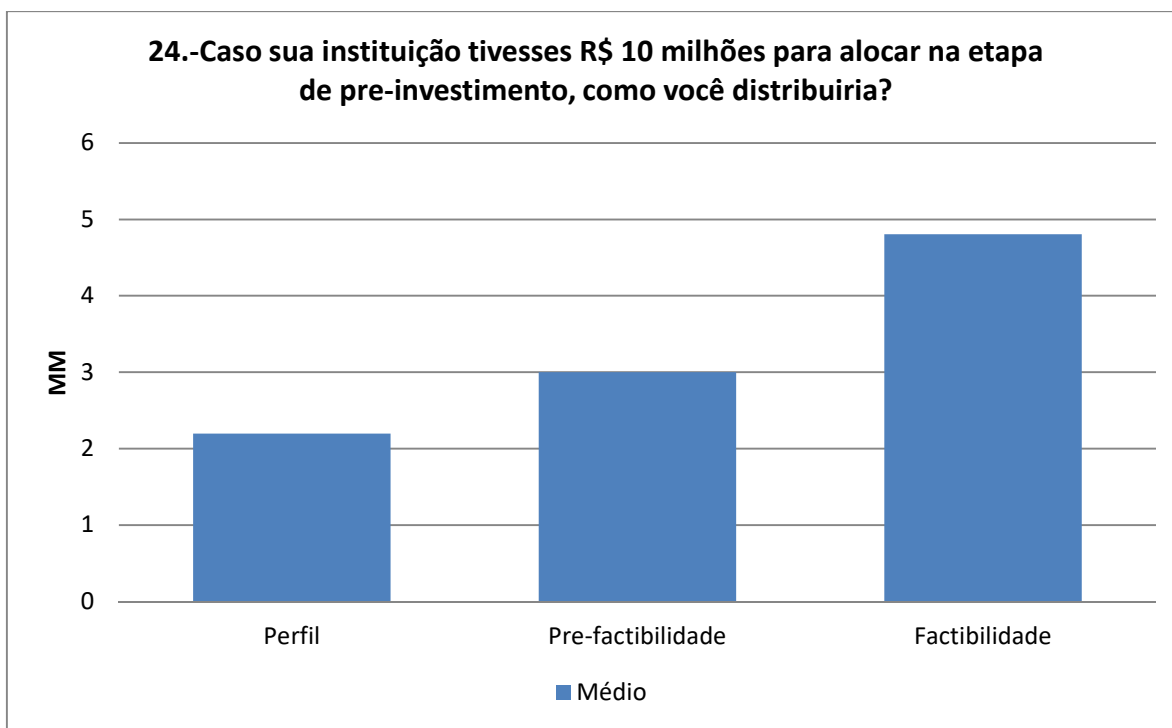
**23.-Os projetos financiados por doadores já foram alguma vez rejeitados com base em critérios técnicos ou econômicos?**

■ Sim                      ■ Não                      ■ Não sabe/Não responde





Al preguntar sobre si habían existido rechazos a proyectos financiados por donantes bajo criterios técnicos o económicos solo uno de los encuestados señala que sí. Más sorprendente aún es que casi un 80% de los encuestados contesta No Sabe/No Responde.



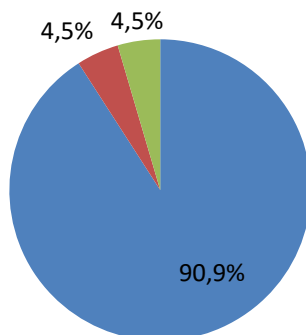
Finalmente, al pedir que distribuyan 10 millones de reales en las distintas etapas de pre-inversión, en promedio, casi la mitad del dinero lo destinarían a el área de Factibilidade, a continuación el 30% lo destinarían a pre-factibilidade y finalmente en promedio se destinaría un poco más del 20% al área del perfil.

El resultado anterior muestra consistencia con el resultado de la pregunta número 11, donde los encuestados señalaban que el área de Factibilidade era la que necesitaba más recursos externos, seguida por la etapa de pre-factibilidade.

## Seleção de projetos

## 25.-Os projetos de investimento financiados com recursos externos estão incluídos na carteira de investimento público e no orçamento?

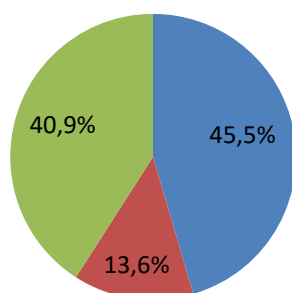
■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



En su mayoría (más de un 90%) los encuestados señalan que los proyectos financiados con recursos externos están incluidos en la cartera de inversión pública y el presupuesto. Lo anterior está alineado con las buenas prácticas ya que es una herramienta fundamental para que pasen por reglas y controles iguales que los financiados con recursos propios.

## 26.-Os projetos financiados por doadores estão sujeitos as mesmas ou diferentes regras dos projetos financiados pelo governo para fins de avaliação e inclusão no orçamento?

■ Mesmas regras ■ Regras diferentes ■ Não sabe/Não responde

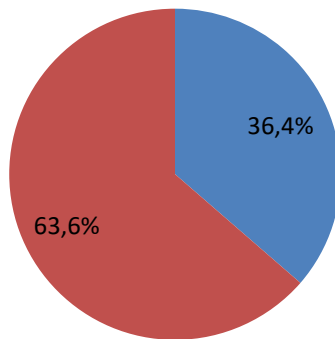


La mayoría de los encuestados que conocen o responden sobre si los proyectos financiados por donantes están sujetos a las mismas reglas que proyectos financiados por el gobierno en términos

de la evaluación e inclusión en el presupuestos contestaron que sí. Lo que sorprende de la pregunta anterior es que más de un 40% desconoce o no responde la pregunta anterior.

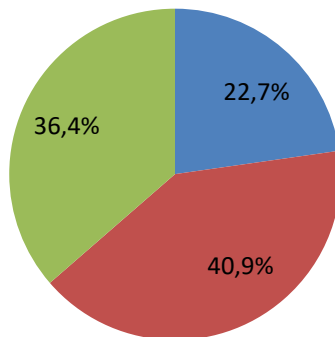
### 27.-A seleção final do projeto a ser incluído no orçamento público é realizada durante o processo orçamentário ou em um período anterior?

■ Como parte do processo orçamentário ■ Antes do processo orçamentário



### 28.-Em seu Estado existe um inventário de projetos avaliados que podem ser considerados na proposta orçamentária?

■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



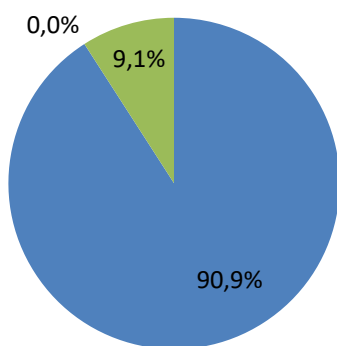
De acuerdo a casi un 64% de los encuestados la selección de los proyectos se realiza antes que el proceso presupuestario. Por otra parte un 36% señala que se hace como parte del proceso presupuestario, evidenciando diferencias entre Estados. Este porcentaje, que no es menor, está indicando que no hubo un proceso de análisis de Preinversión proyecto a proyecto, previo a las

asignación de presupuestos a proyectos. Lo normal, de acuerdo al ciclo del proyecto, habría sido que cerca del 100% de los proyectos fuese seleccionado antes del proceso presupuestario,

Además, solamente un 23% de los encuestados señalan que en su Estado existe un inventario de proyectos evaluados que pueden ser considerados para la propuesta presupuestaria, el resultado generaría los mismos potenciales problemas previamente señalados.

### **29.-A preparação e apresentação dos orçamentos para despesas correntes e de capital são realizados conjuntamente?**

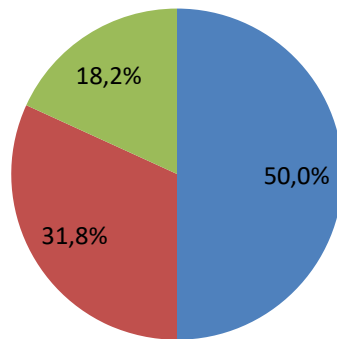
■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



Casi la totalidad (casi un 91%) de los encuestados señalan que la preparación y presentación de los presupuestos para gastos corrientes y de capital se presentan de forma conjunta. Cabe destacar que el 9% restante no sabe o no responde. Lo anterior se encuentra alineado con las buenas prácticas ya que permiten tener claridad del gasto total del presupuesto.

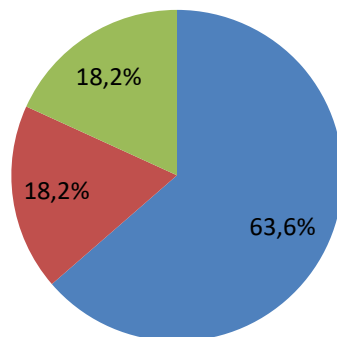
**30.-O orçamento estadual inclui recursos associados aos gastos correntes associados aos projetos de investimento em bens de capital?**

■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



**31.- O orçamento estadual apresenta a projeção de gasto de capital de cada secretaria em um horizonte plurianual?**

■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde

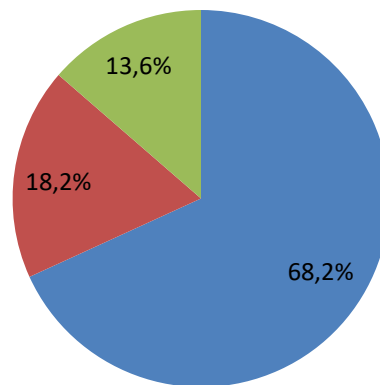


Casi un tercio de los encuestados señala que el presupuesto estatal no incluye los gastos corrientes asociados a los proyectos de inversión en bienes de capital. Lo anterior genera que haya una subestimación del costo total del proyecto a ser realizado, y genera presiones a futuro, no planificadas, sobre el presupuesto necesario para la operación de los proyectos.

Por otra parte casi 2 tercios de los encuestados señalan que el presupuesto estatal presenta una proyección del gasto de capital de cada secretaría para un horizonte plurianual. Lo anterior es una herramienta importante para la gestión de los proyectos de inversión pública.

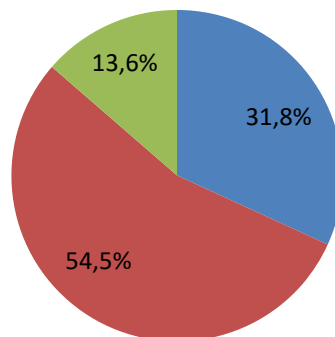
### 32.-Há um teto de gasto de capital para cada secretaria?

■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



### 33.-Em seu Estado são realizadas projeções do custo total da operação e manutenção dos principais projetos de investimento de capital?

■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



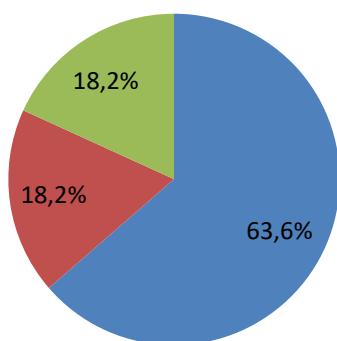
Casi un 20% de los encuestados señala que no existe un techo en el gasto de capital para cada secretaría, lo anterior podría generar que no se priorizara en proyectos más relevantes o inclusive invertir en proyectos que no aporten significativamente.

Adicionalmente más de la mitad de los encuestados señalan que no se proyectan el total de costos de operación y mantención de los principales proyectos de inversión de capital. Al no realizar proyecciones de los costos totales se generan problemas a la hora de seleccionar proyectos, ya que se desconoce el costo total de éste y se generan a futuro presiones sobre el presupuesto por gastos que no estaban considerados dentro del marco presupuestario de medio plazo.

## Implementação de projetos

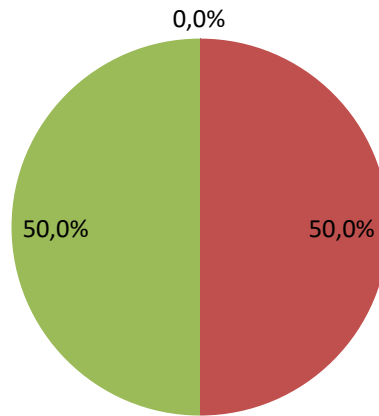
### 34.-¿As Secretarias levam a cabo planos de aquisições de acordo com as boas práticas (por Exemplo, mediante licitações competitivas?)

■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



### 35.-¿Há evidência de cartel ou licitação com indícios de colusão para os contratos?

■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



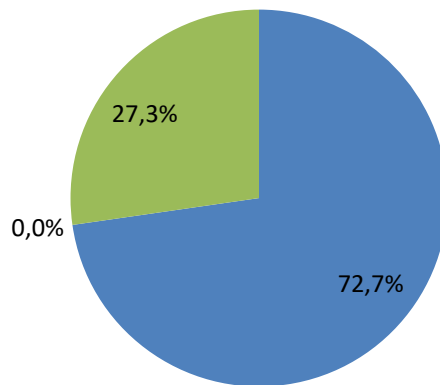
Cabe destacar que cerca de un 40% de los encuestados responde o bien que no saben o que no hay planes de adquisiciones basados en buenas prácticas. Lo anterior evidencia falta de competitividad en la implementación de proyectos.

Por otra parte un 50% de los encuestados señala que no saben o no responden si hay indicios de colusión en los contratos. Es preocupante que la mitad del universo desconozca la existencia de colusiones por lo cual necesariamente falta transparencia en los procesos.



### 36.-¿El processo de compras para os projetos de inversão é aberto e transparente?

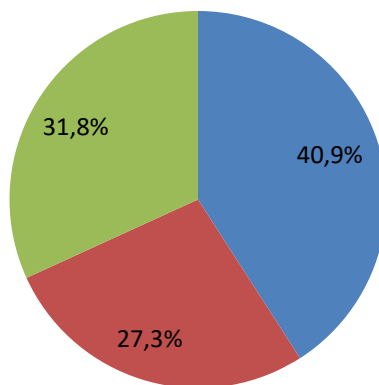
■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



Adicionalmente casi un 73% considera que el proceso de compras para los proyectos de inversión es abierto y transparente. Un resultado importante es que de los encuestados nadie considera que el proceso no lo es. Una vez más destaca la gran cantidad de respuesta No sabe/No responde.

### 37.-¿Contam as Secretarias com planos eficazes de gestão e monitoramento de projetos?

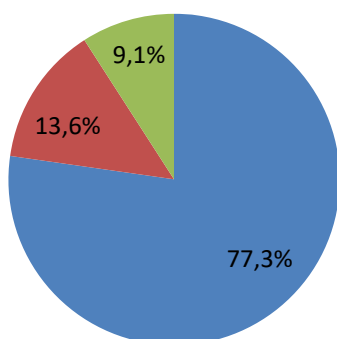
■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



Casi un 41% de los encuestados considera que las Secretarías cuentan con planes eficaces para la gestión y monitoriamiento de proyectos. Nuevamente se evidencia diferencia importante entre Estados ya que casi un 30% está en desacuerdo con la respuesta anterior.

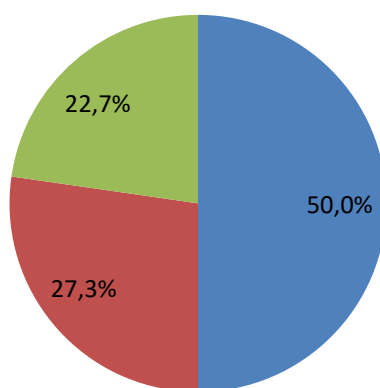
**38.-¿Se requer que os organismos de execução de projetos preparem relatórios periódicos sobre os projetos?**

■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



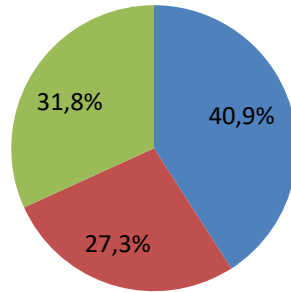
**39.-¿Estes relatórios incluem análises atualizados de custos?**

■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



**40.-¿Os executores assumem responsabilidade pelas modificações registradas nos custos? (ex: menores assignacoes orçamentárias no futuro, maiores fiscalizações, etc.)**

■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



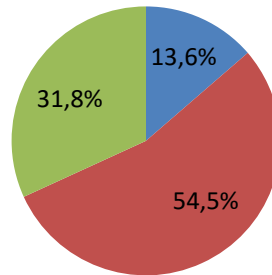
Por otra parte, casi un 80% de los encuestados señalan que es obligación de que los organismos de ejecución de los proyectos preparen informes periódicos sobre los proyectos. Cabe destacar que los informes por si solos no aportan mucho valor si es que la revisión no genera acciones correctivas.

Además, un 50% señala que los análisis incluyen información actualizada relativa a los costos. Es importante mencionar que casi un 30% de los encuestados no tienen información actualizada de los costos, por lo que sus informes periódicos necesitan ser mejorados.

Por otra parte menos de un 41% de los encuestados señala que los ejecutores asumen las responsabilidades de los sobre costos. Por lo tanto se espera que en al menos ese porcentaje de los Estados éstos tengas que asumir con dichos sobrecostos.

**41.-¿Existem mecanismos ou incentivos para diminuir as possibilidades de sobre custos em projetos? Por Exemplo, atualizar os estudos de pre-investimento reavaliando os projetos, ou fixando limites máximos aos sobre custos admissíveis**

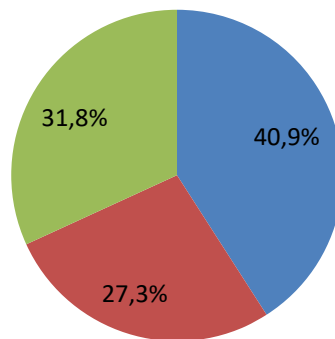
■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



Al ser consultados sobre si existían mecanismos para disminuir las posibilidades de sobre costos en los proyectos menos de un 15% señala que existen y más de la mitad aseguran que no existen. Es importante la existencia de dichos mecanismos para intentar acotar de mejor forma los sobre costos,

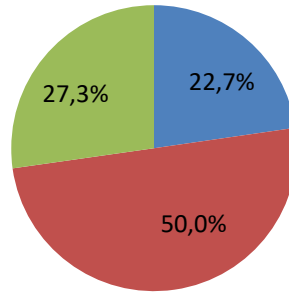
**42.- ¿Os registros de gestão de investimentos passados, se utilizam em discussões futuras do orçamento com as Secretarias?**

■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



**43.- ¿Tem o governo um processo de decisão para encerrar os projetos que tem mostrado significativos excessos de custos ou retraços no tempo que os fazem não rentáveis?**

■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde

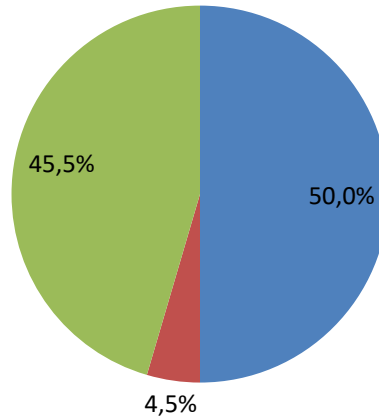


Por otra parte, más de un 40% señala que la información de proyectos pasados es utilizada en las discusiones de los nuevos presupuestos. Lo anterior asegura que errores del pasado no vuelvan a repetirse. Por lo mismo llama la atención que casi un 60% aseguro que su uso no se realiza o bien que lo desconocen.

Además, solamente un 27,3% señala que existen procesos de decisión para poder cerrar proyectos en los que sus sobrecostos generan que el proyecto ya no sea rentable. Un 50% asegura que dichos procesos no existen, lo cual generaría que, además de tener un problema de sobrecostos, se esté gastando de más en proyectos que ya no generan rentabilidad, cuando se podría utilizar dichos recursos en proyectos que aporten al Estado.

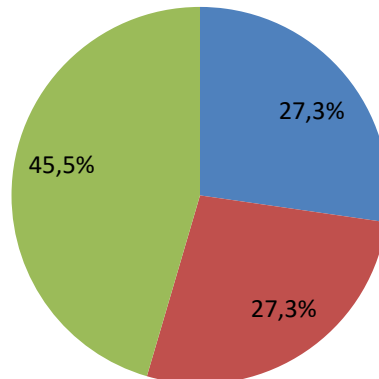
#### 44.-¿Existem longos retraços na execução dos projetos?

■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



#### 45.-Caso de que sim ¿Se trata de um problema geral, ou se limita a alguns setores?

■ Problema geral ■ Solo alguns setores ■ Não sabe/Não responde

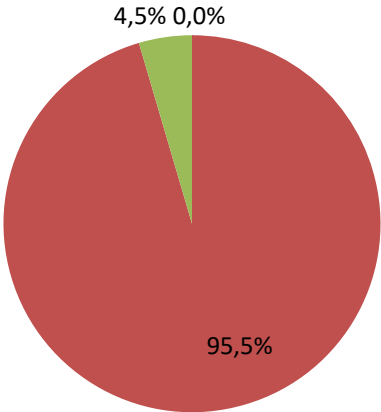


Una muestra de que las realidades en los Estados son diferentes se evidencia en que hay un 50% que asegura que existen largos retrasos en la ejecución de los proyectos. Dichos retrasos se espera que generen sobre costos importantes en éstos. Por otra parte, la otra mitad casi en su totalidad asegura no saben o no responden si sus proyectos con retrasos significativos. Solamente un encuestado asegura que en su Estado no hay atrasos importantes.

Del porcentaje que asegura conocer la respuesta anterior, la mitad señala que es un problema generalizado y la otra mitad que es de algunos sectores. Lo anterior, podría deberse a que los Estados no disponen de recursos suficientes para poder hacer un seguimiento a todos los proyectos y que dicho problema es más grande en algunos Estados que en otros, ya que algunos logran acotar los sobre plazos a algunos sectores.

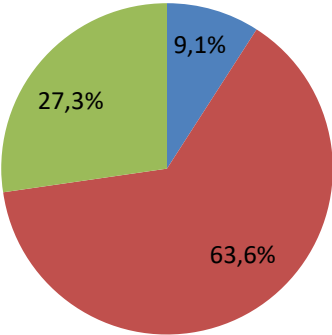
**46.-¿Os desembolsos para os projetos se gastam nos tempos previsto?**

■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



**47.-¿Os desembolsos totais do projeto são assignados 100% ao momento de iniciar-se o projeto?**

■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde

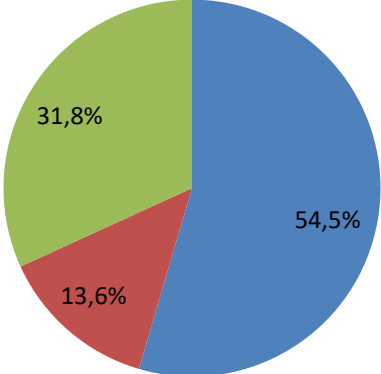


Por otra parte, ninguno de los encuestados es señala que los desembolsos se gastan en tiempos previstos. Además, de los 22 encuestados, 21 señala que no se gastan según lo que se esperaba y 1 no sabe o no responde. La existencia de importantes sobre plazos obviamente va a generar que los desembolsos lleven un desfase con respecto a lo que esperaba.

Además, casi un 64% señala que no se asigna el 100% del total de desembolsos al iniciar el proyecto. Lo anterior podría generar que, inclusive si no existen sobrecostos en los proyectos, por problemas en otros proyectos podría no haber presupuesto para los desembolsos futuros, generando sobre plazos en éstos.

**48.-¿O governo do Estado tem modificado a carteira de projetos aprovada no passado recente?**

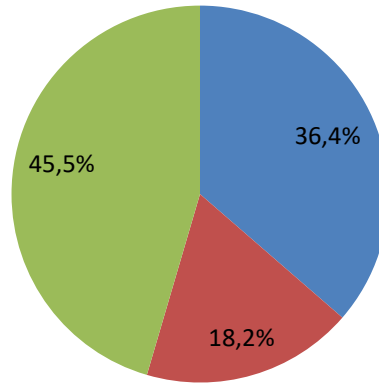
■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde





## 49.- ¿A modificação resultou no cancelamento ou encerramento de projetos em curso?

■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde

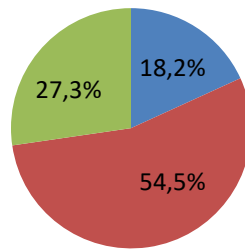


Menos de un 14% señala que la cartera de proyectos aprobados ha sido modificada en el pasado reciente. Lo anterior es un síntoma de que los proyectos que ya fueron aprobados no son re-evaluados para determinar si siguen siendo pertinentes.

Además, hay casi un 14% que sabe que ha habido modificaciones pero desconoce si es que éstas han tenido como consecuencia la cancelación de proyectos en curso. Por otra parte, casi un 40% señala que dichas modificaciones efectivamente terminaron cancelando proyectos ya comenzados.

**50.-¿Tem publicado o governo Normas, procedimentos e orientações para ajustes de projetos durante a implementação, que se apliquem de forma sistemática em todos os projetos importantes?**

■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde

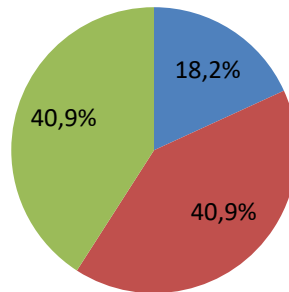


Las respuestas de la presente etapa podrían ser explicadas, en parte, en que menos del 20% señalan que hay publicadas normas, procedimientos y orientaciones para realizar ajustes a los proyectos durante su implementación y que se aplique de forma sistemática en los proyectos. Al no existir una metodología de seguimiento se esperaría que éste resulte dificultoso, si a esto se le agrega que un porcentaje importante de los Estados señala que no hay personal capacitado en Inversión Pública el problema se exagera.

### **Avaliação ex post**

**51.-¿Existe um processo para o traspasso de responsabilidade da administração para o futuro funcionamento e manutenção dos ativos criados às instituições a cargo de prestação de serviços?**

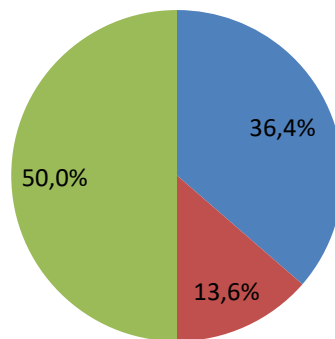
■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



Menos de un 20% de los encuestados asegura que existe un proceso para el traspaso de responsabilidades de la administración para el futuro funcionamiento o mantención de los activos creados por las instituciones responsables de prestar los servicios. Lo anterior es fundamental pero que el traspaso de dichos activos se realice de forma eficiente para así, poder tener un funcionamiento futuro acorde a lo que se esperaba.

**52.-¿Os prestadores de serviços têm um financiamento orçamentário adequado para operar e manter esses ativos?**

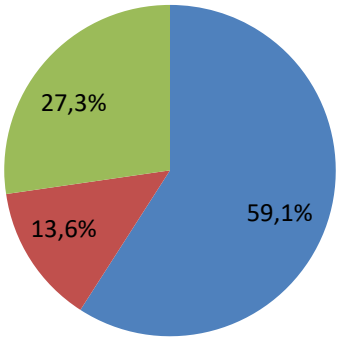
■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde



Se evidencia un problema importante en la presenta pregunta, un 50% desconoce si los prestadores de servicios cuentan con un financiamiento presupuestario para mantener y operar los activos creados y casi un 14% asegura que no existe. Si no poseen presupuesto, ¿Cómo se asegura que los proyectos puedan mantener operando en el tiempo?

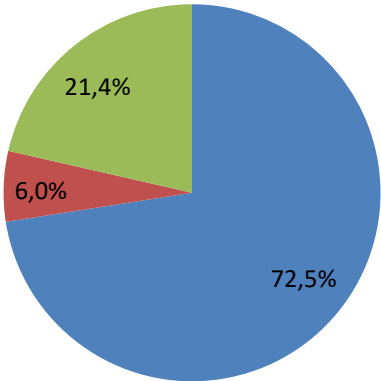
**53.-¿Realiza o governo e/ou os órgãos de controle e auditorias financeiras e do desempenho dos projetos terminados?**

■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde

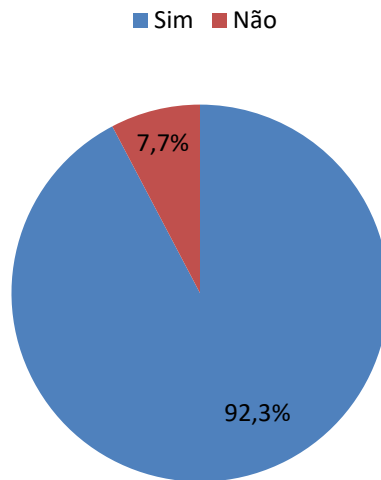


**54.-Caso de que sim realize, ¿Se atua sobre os resultados de ditas auditorias?**

■ Sim ■ Não ■ Não sabe/Não responde

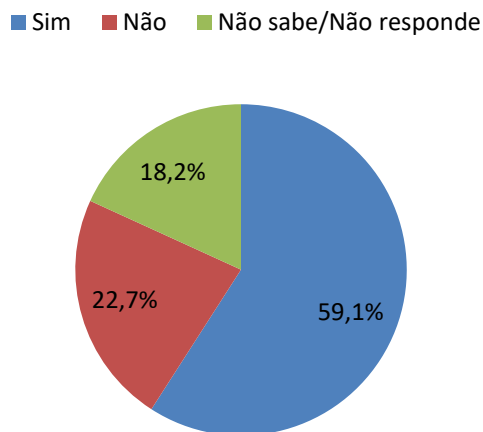


### 54.-Caso de que sim realize, ¿Se atua sobre os resultados de dichas auditorias?



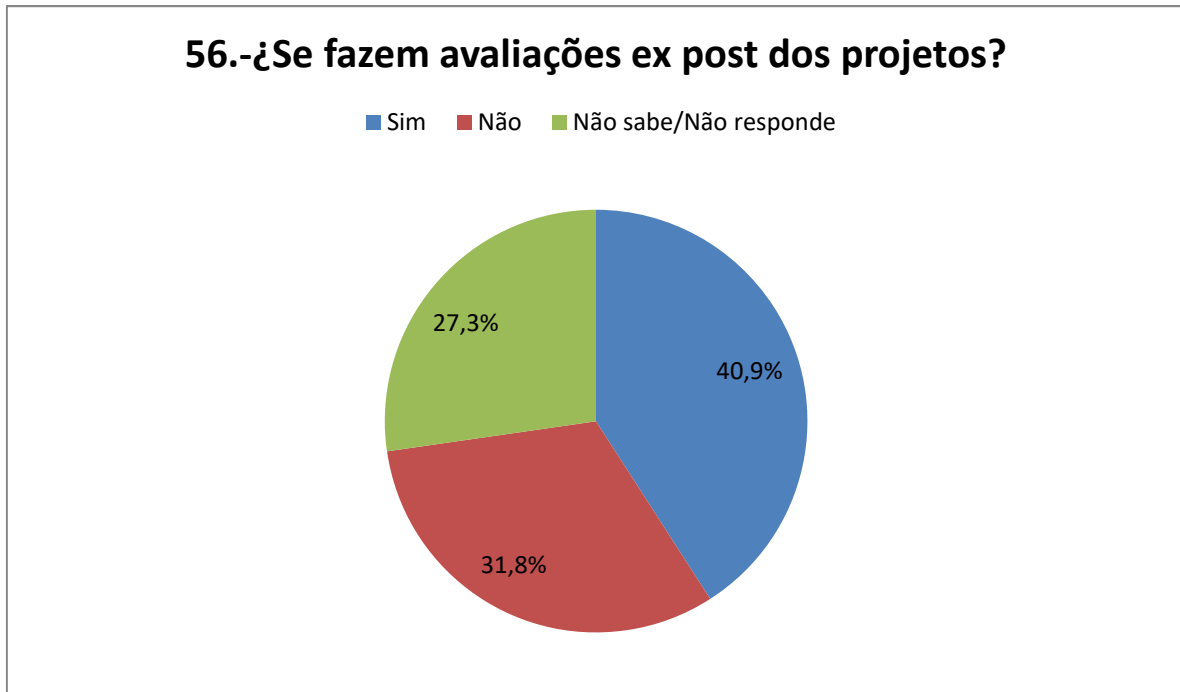
Dentro de la evaluación ex-post, un aspecto importante son las auditorías, donde un 59% (equivalente a 13 respuestas) señala que dichas evaluaciones son realizadas. De las 13 respuestas afirmativas 12 de ellos (más de un 92%) señala que se toman acciones por sobre los resultados de dichas auditorías.

### 55.-¿Se realizam com regularidade inspeções sobre as existências, valores e condições dos ativos públicos?



Para poder mantener de forma eficiente los activos públicos se requiere que se realicen con regularidad inspecciones a éstos. Menos de un 60% de los encuestados asegura que dichas

inspecciones son realizadas de forma regular, por lo tanto se espera que en un porcentaje relevante de Estados se conozca el estado actual de sus activos públicos.



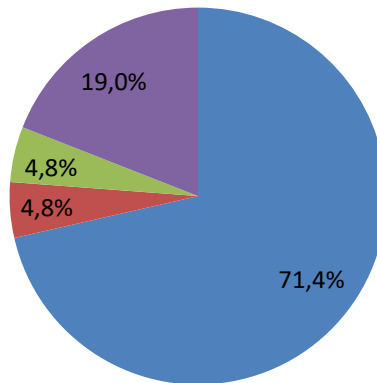
Finalmente, llama la atención que casi un 30% de los encuestados no conozca si se realizan evaluación ex-post de los proyectos. Por otra parte casi un tercio de los encuestados señala que no se realizan mientras que casi un 41% señala que son realizadas.

Lo anterior continúa evidenciando fuertes diferencias dentro de los Estados. Por otra parte, del casi 41% que asegura que son realizadas habría que analizar la calidad de ésta.

### **Etapa que requiere más fortalecimiento**

## 57.-Na sua opinião, qual etapa do ciclo de projetos precisa mais fortalecimento

■ Planificação ■ Pre-inversão ■ Programação orçamentária ■ Monitoramento



Según los encuestados, casi tres cuartas partes señalan que la etapa que necesita mayor fortalecimiento es la de planificación. Por otra parte, casi un 20% señala que la etapa que necesita mayor fortalecimiento es la de monitoreo. Finalmente 1 encuestado señalaron a las etapas de pre-inversión y programación –presupuestaria.

Lo anterior podría ser una evidencia adicional de la falta de personal capacitado y de herramientas de gestión, cuya falta generan deficiencias a lo largo del ciclo de vida de los proyectos. Si en la etapa de planificación existen problemas para generar proyectos de calidad, difícilmente en las etapas posterior dichas falencias pueden ser solucionadas.

Ahora bien, la poca relevancia que se le da al fortalecimiento de la etapa de Preinversión, probablemente indica desconocimiento de la relevancia y aporte de la misma. Es probable que debido a ese desconocimiento, se esté asumiendo que actividades imprescindibles como la formulación, evaluación y selección de los proyectos, forme parte del Planeamiento.

### Comentarios generales

En primer lugar, destaca la gran cantidad de respuestas No sabe/No responde en la mayoría de las preguntas a lo largo de todas las etapas. Entonces, se puede concluir que lo anterior es por sí mismo un resultado de diagnóstico que indica carencias de información asociadas a la no existencia de sistemas de inversión pública en cada estado.

Por otra parte, en la etapa de gestión estratégica se señala reiteradas veces que no existe coherencia y/o coordinación entre las partes relevantes. Probablemente el resultado más

importante es que todos los encuestados contestaron que se debe mejorar la calidad de la planeación institucional en relación a los proyectos de inversión pública.

Además, en la etapa de pre-inversión se observan importantes diferencias entre estados. Primero cabe destacar que en su mayoría señalan que le dedicarían mayores recursos a los estudios de factibilidad seguida por los de pre-factibilidad. Lo anterior hace sentido ya que se necesitan mayores recursos a medida que el estudio es más elaborado (los estudios de factibilidad son más caros que los de prefactibilidad) y adicionalmente esa etapa es más decisiva para el futuro del proyecto, ya que aporta información más concluyente.

También se evidencia la falta de personal capacitado en la evaluación de proyectos de inversión pública, dicho aspecto es fundamental, debido a que sin el capital humano correcto mejorar los estudios de pre-inversión se dificulta considerablemente. Por otra parte se evidencia la falta de guías metodológicas que ayuden a formular proyectos de inversión pública.

En la etapa de selección de proyectos se observan importantes diferencias entre las respuestas de los encuestados. Exceptuando en dos preguntas, la respuesta con mayor elección no supera el 64% de las preferencias.

En la etapa de ejecución de proyectos se observan importantes brechas, se detecta que existen problemas tanto de sobre costos como de sobre plazos. Por otra parte se evidencia que en muchos Estados no existen mecanismos para evitar que no estos no sucedan.

Además, se observa que el porcentaje de No sabe/ No responde en la dicha etapa es significativamente alta, lo cual podría ser evidencia de la falta de recursos que cuentan los Estados para poder realizar una ejecución correcta de sus proyectos de inversión.

En la etapa de evaluaciones ex-post se evidencia gran disparidad entre Estados, mientras casi la mitad de los Estados señala que se realizan controles como auditorías o evaluaciones posteriores. La otra mitad señala o que no existen o que no sabe o no responde si se realizan.

La existencia de un ente central encargados de las inversiones públicas en cada estado, podría ayudar a generar soluciones para gran parte de los diagnósticos realizados en la presente encuesta. Dicho ente debiese tener la responsabilidad de generar herramientas de gestión y de capacitar capital humano para poder mejorar la asignación de recursos públicos y generar proyectos que garanticen una rentabilidad social en todos los Estados.



## 2.-Solicitud de datos a estados y análisis de los mismos:

### 2.1.-Introducción:

Se realizó una solicitud de datos, relativa a estadísticas de inversión pública. Este consistía en un subconjunto de las preguntas que en estudios previos han tenido respuesta en dos países latinoamericano, y que con alta probabilidad deberían poder responder otros países que cuentan con Sistemas de Inversión Pública y Bancos de Proyectos.

El resultado es que solamente 4 estados enviaron respuestas (Paraná, Piauí, Sao Paulo y Espirito Santo). En dos casos, el del estado de Sergipe (que tampoco respondió la encuesta), y el de Santa Catarina, se respondió formalmente que no se podía enviar la información debido a la inexistencia de Sistemas de Inversión Pública en el estado.

En el caso de Sergipe, la respuesta del Superintendente de la Secretaria de Planejamento e Gestão, Guilherme Rebouças, fue:

*"O Governo do Estado de Sergipe não conta com um Sistema de Investimentos, ou algum processo formalizado/institucionalizado para a escolha e gestão dos projetos de investimento do governo.*

***Nos últimos anos, os projetos de investimento têm se concentrado em operações de crédito e nas transferências voluntárias da União (seja por edital dos Ministérios ou por Emendas Parlamentares).***

*No caso das operações de crédito, a escolha tem sido feita em uma discussão no alto escalão do Governo, a partir das demandas de cada pasta. A gestão desses projetos fica a cargo das respectivas Unidades de Gestão dos Programas.*

*No caso dos convênios, cada secretaria tem a gestão dos seus projetos financiados com recursos do Governo Federal. No último ano, foi remontada uma diretoria, no quadro da SEPLAG, voltada à captação de recursos. Essa Diretoria tem atuado no processo de prospecção e apoio ao órgão estadual até o momento da assinatura. Após esse momento, a gestão do projeto fica a cargo do respectivo conveniente.*

*A responsabilidade pela inserção dos projetos nos orçamentos anuais é do órgão/secretaria executora."*

En el caso de Santa Catarina, la respuesta de Guilherme Kraus dos Santos, Gerente de Avaliação do PPA – GEAVA, Diretoria de Planejamento Orçamentário – DIOR, Secretaria de Estado da Fazenda – SEF, fue:

*Já sobre a pesquisa de dados quantitativos, conforme documento anexo, informamos que o Estado de Santa Catarina, atualmente, não dispõe de "Sistema de Investimentos" ou de "Banco de Projetos" que subsidie o processo de elaboração do PPA, LDO e LOA, portanto a resposta para todas as perguntas da pesquisa quantitativa é:*

- *Devido inexistência de um sistema, formal, sistemático e centralizado de Banco de Projetos ou de Investimentos não dispomos de informações suficientes e necessárias para responder o questionário da pesquisa quantitativa.*

Se puede suponer, que la mayor parte de los estados que no enviaron respuestas a la solicitud de datos (18 estados), también se vieron imposibilitados de responder por no contar con sistemas de inversión pública no bases de datos.

A continuación se presenta el listado de datos e indicadores solicitado, más adelante, en el punto 2.3 se presentan los datos enviados por los 4 estados que respondieron, y el análisis de los mismos. Cabe señalar que los datos recibidos corresponden a un 17% de los estados, y como veremos, dentro de ese porcentaje bajo, también se da en algunos una tasa de respuesta baja a las solicitudes de información:

## **2.2.-Perguntas Quantitativas para os Estados.**

Solicitam-se os seguintes dados e, no caso de não contar com a informação, por favor indicá-lo.

De forma agregada, sem separação por setores:

Para os projetos novos (que estejam ainda na etapa de Pre-investimento, ou seja, que não tenham iniciado execução):

*Montante total investimento de projetos aprovados no sistema de investimento em 2017*

*N° Projetos aprovados em sistema de investimento em 2017*

A ideia com esses dados é calcular o valor médio dos novos projetos:

*(Montante total investimento de projetos aprovados no sistema de investimento em 2017/ N° Projetos aprovados no sistema de investimento em 2017)*

Para o ano 2017, sem separação por setores, solicita-se:

*Montante total projetos em execução em 2017*

*N° total projetos em execução em 2017*

A ideia é calcular o valor médio dos projetos em execução (Considerando o orçamento já alocado e o orçamento por alocar), como:

*(Montante total projetos em execução em 2017 / N° total projetos em execução em 2017)*

Para o período 2011–2017, considerando o total de projetos cuja execução já finalizou, solicita-se para cada ano, sem separação por setores.

*Montante total investido em projetos finalizados no ano*

*N° projetos finalizados em esse ano*

A ideia é calcular o valor dos projetos finalizados no ano, como:

*(Montante total investido em projetos finalizados no ano/ N° projetos finalizados nesse ano)*

Para cada ano do período 2011–2017, solicita-se o seguinte indicador separado por setor e, também, a nível agregado, ao menos para os principais setores (infraestrutura viária, água e saneamento, energia, educação e saúde):

*(Número de projetos rejeitados / Total de projetos apresentados ao sistema de investimento)*

*(Montante de investimento de projetos rejeitados / Montante total de projetos apresentados ao sistema de investimento)*

*(Nº Projetos aprovados no sistema de investimento que obtém financiamento/ Nº Total de projetos aprovados no sistema de investimento)*

¿Qual percentagem do investimento público se analisa no *sistema de investimento*?

Para cada ano do período 2011–2017, solicita-se o seguinte Indicador (sem separação por setor):

*(Nº de projetos analisados no sistema de investimento / Nº total de projetos de investimento público no orçamento)*

*(Montante de investimento projetos analisados no sistema de investimento / Montante de investimento projetos de investimento público no orçamento)*

*(Nº de projetos aprovados no sistema de investimento / Nº total de projetos de investimento público no orçamento)*

*(Montante de investimento projetos aprovados no sistema de investimento / Montante de investimento projetos de investimento pública n orçamento)*

Para cada ano do período 2011–2017, solicita-se o seguinte indicador, separado por setor e, também, a nível agregado, ao menos para os principais setores (infraestrutura viária, água e saneamento, energia, educação e saúde):

Indicadores de grau de execução: Dentro do universo de projetos aprovados pelo sistema de investimento e com orçamento alocado.

*(Número de projetos com execução iniciada / Nº total de projetos aprovados y com orçamento alocado)*

*(Total de orçamento executado em projetos / orçamento total alocado a projetos)*

Nestes indicadores, o mais provável é que a execução se concretize em anos posteriores ao ano em que se aprova o projeto e se lhe aloca o orçamento. A ideia é gerar o indicador para a carteira aprovada em cada ano, por exemplo, dos 100 projetos aprovados no ano 2015 (denominador), no numerador deveríamos considerar X executados ou em execução no 2016.

Indicador de custos: Dentro do universo de projetos executados e finalizados

*(Custo total real dos projetos / Custo total orçamento original desses projetos)*

*(N° Projetos com sobre custo / N° Total de projetos executados e finalizados)*

Indicador de atraso na execução de projetos: Dentro do universo de projetos executados e finalizados

*(Prazo real de execução em meses / Prazo em meses estimado original)*

*(N° de projetos com sobre prazo / N° de projetos executados e finalizados)*

### **2.3.-Datos enviados por los estados y análisis de los mismos.**

#### **Estado do Paraná**

*1.- Montante total investimento de projetos aprovados no sistema de investimento em 2017:*

3.317,19

Fonte: SIAF, em 14/05/2018; R\$ em milhões.

*2.-N° Projetos aprovados em sistema de investimento em 2017*

Nenhum dado foi enviado

*3.- Montante total projetos em execução em 2017*

MAIORES PROJETOS	ÓRGÃO / UNIDADE	EMPENHADO EM 2017	PARTICIPAÇÃO (%)
Gestão de Projetos e Obras do Sistema Rodoviário Estadual	SEIL/DER	624,59	17,1%
Administração da Manutenção e Segurança do Sistema Rodoviário Estadual	SEIL/DER	502,52	13,7%
Desenvolvimento Sustentável da Infraestrutura Urbana	SEDU	440,65	12,0%
Fomento Rodoviário	SEIL	282,99	7,7%
Mãe Paranaense	SESA / FUNSAÚDE	179,24	4,9%
Investimentos Para o Paraná Seguro	SESP	122,62	3,3%
Gestão e Manutenção das Atividades Judiciárias	TJ/FUNREJUS	97,67	2,7%
Implementação dos Programas de Esporte, Lazer e Atividade Física	SEET/IPCE	96,64	2,6%
Resíduos Sólidos	SEMA	74,22	2,0%
Gestão dos Recursos Recebidos do FUNRESTRAN	SESP/CGPM	73,89	2,0%
Gestão de Suprimento, Logística e Infraestrutura Escolar	SEED	70,19	1,9%
Políticas de Apoio a Agricultura Familiar	SEAB	65,06	1,8%
Gestão do Sistema Penitenciário	SESP/DEPEN	58,70	1,6%
Ações do FUPEN	SESP/FUPEN	46,66	1,3%
Gestão das Redes	SEMA	45,99	1,3%
Segurança Hídrica	SEMA	41,32	1,1%
Demais Projetos		839,79	22,9%
<b>TOTAL</b>		<b>3.317,19</b>	<b>90,6%</b>

#### Empresas

Investimentos	Empenhado 2017
Orçamento Fiscal	3.317,19
Orçamento Estatais	2.982,26
COPEL	2.079,45
SANEPAR	795,28
COHAPAR	63,89
APPA	28,34
Demais	15,30
<b>Total</b>	<b>6.299,45</b>

Fonte: SIAF, em 14/05/2018; R\$ em milhões.

4.-N° total projetos em execução em 2017

Nenhum dado foi enviado

5.-(Montante total projetos em execução em 2017 / N° total projetos em execução em 2017)

Não pode ser calculado

Para o período 2011–2017, considerando o total de projetos cuja execução já finalizou, solicita-se para cada ano, sem separação por setores.

6.- Montante total investido em projetos finalizados no ano

Função	2016	2017	Taxa de Crescimento
Transporte	818,39	1.445,69	76,7%
Urbanismo	63,74	465,71	630,6%
Segurança Pública	89,11	343,27	285,2%
Saúde	121,60	275,52	126,6%
Gestão Ambiental	33,92	156,73	362,1%
Agricultura	65,18	117,98	81,0%
Desporto E Lazer	15,53	96,95	524,1%
Assistência Social	18,33	43,78	138,8%
Administração	16,97	20,18	18,9%
Demais Funções	404,62	696,92	72,2%
<b>TOTAL</b>	<b>1.647,39</b>	<b>3.317,19</b>	<b>101,4%</b>

7.-N° projetos finalizados em esse ano

Nenhum dado foi enviado

8.-*(Montante total investido em projetos finalizados no ano/ N° projetos finalizados nesse ano)*

Não pode ser calculado

Para cada ano do período 2011–2017, solicita-se o seguinte indicador separado por setor e, também, a nível agregado, ao menos para os principais setores (infraestrutura viária, água e saneamento, energia, educação e saúde):

9.- *(Número de projetos rejeitados / Total de projetos apresentados ao sistema de investimento)*

Nenhum dado foi enviado

10.- *Montante de investimento de projetos rejeitados / Montante total de projetos apresentados ao sistema de investimento)*

Nenhum dado foi enviado

11.- *(N° Projetos aprovados no sistema de investimento que obtém financiamento/ N° Total de projetos aprovados no sistema de investimento)*

Nenhum dado foi enviado

12.- *¿Qual percentagem do investimento público se analisa no sistema de investimento?*

Nenhum dado foi enviado

Para cada ano do período 2011–2017, solicita-se o seguinte Indicador (sem separação por setor):

13.- (N° de projetos analisados no sistema de investimento / N° total de projetos de investimento público no orçamento)

Nenhum dado foi enviado

14.- (Montante de investimento projetos analisados no sistema de investimento / Montante de investimento projetos de investimento público no orçamento)

Nenhum dado foi enviado

15.- (N° de projetos aprovados no sistema de investimento / N° total de projetos de investimento público no orçamento)

Nenhum dado foi enviado

16.- (Montante de investimento projetos aprovados no sistema de investimento / Montante de investimento projetos de investimento pública n orçamento)

Nenhum dado foi enviado

Para cada ano do período 2011–2017, solicita-se o seguinte indicador, separado por setor e, também, a nível agregado, ao menos para os principais setores (infraestrutura viária, água e saneamento, energia, educação e saúde):

17.- (Número de projetos com execução iniciada / N° total de projetos aprovados y com orçamento alocado)

Nenhum dado foi enviado

18.- (Total de orçamento executado em projetos / orçamento total alocado a projetos)

Nenhum dado foi enviado

19.- (Custo total real dos projetos / Custo total orçamento original desses projetos)

Nenhum dado foi enviado

20.- (N° Projetos com sobre custo / N° Total de projetos executados e finalizados)

Nenhum dado foi enviado

21.- (Prazo real de execução em meses / Prazo em meses estimado original)

Nenhum dado foi enviado

22.- (N° de projetos com sobre prazo / N° de projetos executados e finalizados)

Nenhum dado foi enviado

### **Conclusiones.**

En resumen, de un total de 22 variables e indicadores que cubren las etapas de selección de proyectos, asignación de recursos en el presupuesto, implementación y seguimiento, se respondieron 3, ese decir, un **13,6% de la información solicitada**.

La información enviada, además de evidenciar un fuerte incremento en los montos invertidos entre 2016 y 2017, no puede ser analizada con el detalle que se verá a continuación para el estado de Piauí que entregó mucho más detalle.

---



## Estado de Piauí.

Este estado sí disponía de buena parte de la información solicitada, por lo que sí se puede hacer un análisis a partir de los datos entregados (lo que no es posible en el caso de Paraná)

### Considerações:

Atualmente, o estado do Piauí não dispõe de um sistema de investimento implantado. Ações nesse sentido estão sendo previstas no PROFISCO II BR-L 1498, com os seguintes subprodutos:

P3.4A - Fase de programação e priorização com indicadores e ferramentas de apoio

P3.4B - Fase de pré-investimento com desenvolvimento de ferramentas (guias setoriais, preços sociais, capacitação, cursos, materiais) e capacidades em pré-investimento

P3.4C - Módulo de acompanhamento físico financeiro dos projetos de investimento (SIAFE)

P3.4D - Assistência técnica para preparação de estudos de pré-inversão (perfil e pré-factibilidade)

Considerando que não existe um sistema de investimentos implantado, o fluxo do processo de definição da carteira de investimentos do estado não segue o roteiro “*demanda – aprovação – execução – encerramento*”. Por isso, não se dispõe de base de dados para se prestar algumas informações abaixo solicitadas.

O que existe atualmente é um sistema de monitoramento (SIMO), que é usado para monitorar a execução física e financeira das ações de governo. Não necessariamente todos os investimentos constam no SIMO, embora os projetos de maior monta e prioritários estejam ali inseridos. Por princípio, os projetos constantes no SIMO estão aprovados.

**Sendo assim, as respostas abaixo correspondem aos dados constantes no SIMO.**

Para os projetos novos (que estejam ainda na etapa de Pre-investimento, ou seja, que não tenham iniciado execução):

*Montante total investimento de projetos aprovados no sistema de investimento em 2017*

*Nº Projetos aprovados em sistema de investimento em 2017*

<b>MONTANTE TOTAL CADASTRADO NO SIMO EM 2017 (R\$)</b>	<b>Nº DE PROJETOS CADASTRADOS NO SIMO EM 2017</b>
<b>R\$ 629.382.273</b>	<b>642</b>

A ideia com esses dados é calcular o valor médio dos novos projetos:

*(Montante total investimento de projetos aprovados no sistema de investimento em 2017/ Nº Projetos aprovados no sistema de investimento em 2017)*

Este valor da un resultado de 980.814 R\$, es decir, 268.716 dólares. Lo que muestra proyectos más bien pequeños, probablemente muchos orientados a reparación y reposición

Para o ano 2017, sem separação por setores, solicita-se:

*Montante total projetos em execução em 2017*

*N° total projetos em execução em 2017*

MONTANTE TOTAL DOS PROJETOS EM EXECUÇÃO NO SIMO EM 2017 (R\$)	N° DE PROJETOS EM EXECUÇÃO NO SIMO EM 2017
<b>R\$ 542.024.867</b>	<b>373</b>

A ideia é calcular o valor médio dos projetos em execução (Considerando o orçamento já alocado e o orçamento por alocar), como:

*(Montante total projetos em execução em 2017 / N° total projetos em execução em 2017)*

Este valor da un promedio de 1.453.150 \$R por proyecto, significativamente mayor que el monto promedio por proyecto aprobado.

Se observan dos hechos importantes, por una parte que el monto de proyectos que pasan a ejecución es menor al aprobado (86%), pero además estos recursos se concentran en la ejecución de proyectos de mayor tamaño, lo que abre la interrogante sobre el destino de esos proyectos más pequeños que no están pasando a ejecución, en particular si fuera válido el supuesto de que se trata de proyectos orientados a reparación y reposición, significaría ese mantenimiento de activos podría estar siendo desatendido.

Para o período 2011–2017, considerando o total de projetos cuja execução já finalizou, solicita-se para cada ano, sem separação por setores.

A ideia é calcular o valor dos projetos finalizados no ano, como:

*(Montante total investido em projetos finalizados no ano/ N° projetos finalizados nesse ano)*

Nenhum dado foi enviado

Para cada ano do período 2011–2017, solicita-se o seguinte indicador separado por setor e, também, a nível agregado, ao menos para os principais setores (infraestrutura viária, agua e saneamento, energia, educação e saúde):

*(Número de projetos rejeitados / Total de projetos apresentados ao sistema de investimento)*

**Número de projetos rejeitados: SEM BASE DE DADOS**

**Total de projetos monitorados por eixo (2013-2017): 2350**

EIXO	2013	2014	2015	2016	2017	Total Geral
CULTURA	1			7	9	17
DESENVOLVIMENTO RURAL	19	2		64	27	112
EDUCAÇÃO	217	6	1	150	97	471
ESPORTE E LAZER	6	3	1	32	18	60
GESTÃO PÚBLICA				3	2	5
HABITAÇÃO	31			9	3	43
INFRAESTRUTURA	13			129	155	297
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	2		1	6	3	12
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA	1			15	12	28
INFRAESTRUTURA FERROVIÁRIA	2	1		1		4
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA	60	50	1	175	70	356
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA	2			11	5	18
INVESTIMENTO PRIVADO					5	5
MEIO AMBIENTE	2			3	4	9
MOBILIDADE URBANA	41	33		164	104	342
POLÍTICA DE INCLUSÃO				2	17	19
RECURSOS HÍDRICOS	37	6	1	65	30	139
SANEAMENTO	36	14		12	5	67
SAÚDE	25	4	2	218	55	304
SEGURANÇA				21	21	42
<b>Total Geral</b>	<b>495</b>	<b>119</b>	<b>7</b>	<b>1087</b>	<b>642</b>	<b>2350</b>

*(Montante de investimento de projetos rejeitados / Montante total de projetos apresentados ao sistema de investimento)*

**Montante de investimento de projetos rejeitados : SEM BASE DE DADOS**

**Montante de projetos monitorados por eixo (2013-2017): R\$ 7.029.705.139**

EIXO	2013	2014	2015	2016	2017	Total Geral
CULTURA	21.390.274			3.540.168	10.750.534	35.680.976

DESENVOLVIMENTO RURAL	222.997.608	35.942.982		135.923.708	14.702.822	409.567.120
EDUCAÇÃO	349.529.865	2.914.896	4.539.962	414.834.553	81.164.080	852.983.356
ESPORTE E LAZER	10.912.340	636.139	12.738.518	21.234.286	6.642.692	52.163.975
GESTÃO PÚBLICA				17.670.887	99.204	17.770.091
HABITAÇÃO	79.716.656			14.325.863	1.756.157	95.798.676
INFRAESTRUTURA	163.444.094			91.428.546	100.051.674	354.924.315
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	9.034.538		2.109.456	7.739.318	3.173.725	22.057.037
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA	67.881			6.390.015	6.699.295	13.157.192
INFRAESTRUTURA FERROVIÁRIA	455.266.560	1.500.000		138.287		456.904.847
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA	920.187.490	514.865.888	8.538.749	604.895.707	189.849.992	2.238.337.826
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA	11.134.157			7.253.564	13.763.460	32.151.180
INVESTIMENTO PRIVADO					0	0
MEIO AMBIENTE	6.680.366			248.698	1.367.783	8.296.847
MOBILIDADE URBANA	310.624.689	50.089.011		203.968.156	121.262.079	685.943.934
POLÍTICA DE INCLUSÃO				546.442	2.666.708	3.213.149
RECURSOS HÍDRICOS	536.695.411	77.609.436	11.430.118	383.320.721	21.101.237	1.030.156.924
SANEAMENTO	259.518.397	39.919.398		63.551.860	6.023.763	369.013.418
SAÚDE	47.750.699	20.496.512	2.089.417	192.798.057	35.561.783	298.696.469
SEGURANÇA				40.142.519	12.745.286	52.887.805
<b>Total Geral</b>	<b>3.404.951.026</b>	<b>743.974.262</b>	<b>41.446.221</b>	<b>2.209.951.356</b>	<b>629.382.273</b>	<b>7.029.705.139</b>

Se observa en general una tendencia decreciente de los montos en reales de los proyectos revisados por año desde el 2013, con un repunte el año 2016. Mientras que en el primer cuadro se ve un número de proyectos siempre creciente. A partir de esta información, es posible construir la siguiente tabla de montos promedios por proyectos a lo largo del tiempo y por sectores:

EIXO	2013	2014	2015	2016	2017	Total Geral
CULTURA	21.390.274			505.738	1.194.504	7.696.839
DESENVOLVIMENTO RURAL	11.736.716	17.971.491		2.123.808	544.549	8.094.141
EDUCAÇÃO	1.610.737	485.816	4.539.962	2.765.564	836.743	2.047.764
ESPORTE E LAZER	1.818.723	212.046	12.738.518	663.571	369.038	3.160.380
GESTÃO PÚBLICA				5.890.296	49.602	2.969.949
HABITAÇÃO	2.571.505			1.591.763	585.386	1.582.884
INFRAESTRUTURA	12.572.623			708.748	645.495	4.642.289
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	4.517.269		2.109.456	1.289.886	1.057.908	2.243.630
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA	67.881			426.001	558.275	350.719
INFRAESTRUTURA FERROVIÁRIA	227.633.280	1.500.000		138.287		76.423.856
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA	15.336.458	10.297.318	8.538.749	3.456.547	2.712.143	8.068.243
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA	5.567.079			659.415	2.752.692	2.993.062
INVESTIMENTO PRIVADO					0	0
MEIO AMBIENTE	3.340.183			82.899	341.946	1.255.009
MOBILIDADE URBANA	7.576.212	1.517.849		1.243.708	1.165.982	2.875.938
POLÍTICA DE INCLUSÃO				273.221	156.865	215.043
RECURSOS HÍDRICOS	14.505.281	12.934.906	11.430.118	5.897.242	703.375	9.094.184
SANEAMENTO	7.208.844	2.851.386		5.295.988	1.204.753	4.140.243
SAÚDE	1.910.028	5.124.128	1.044.709	884.395	646.578	1.921.967
SEGURANÇA				1.911.549	606.918	1.259.233
<b>Total Geral</b>	<b>21.210.193</b>	<b>5.877.215</b>	<b>6.733.585</b>	<b>1.884.665</b>	<b>896.264</b>	<b>7.422.914</b>

Del análisis de este último cuadro, se puede concluir que el tamaño promedio de los proyectos va disminuyendo a lo largo del tiempo, con menos recursos cada año se somete a análisis un número mayor de proyectos a lo largo del tiempo. Surge la pregunta, ¿serán esos proyectos más pequeños los prioritarios? ¿Los de mayor impacto social? ¿O esta estrategia obedece a otras razones?

Por otra parte, destaca que entre sectores, el monto promedio por proyectos en el periodo, es significativamente superior en el caso de proyectos de Infraestructura Ferroviaria, seguido muy de lejos por Recursos Hídricos, los proyectos de tamaño más pequeño son lo de infraestructura energética, medio ambiente y seguridad. Medio ambiente e infraestructura energética son también en términos absolutos los sectores con menos inversión en el periodo. Surge la pregunta respecto a si estas asignaciones entre sectores conforman una cartera equilibrada de acuerdo a las prioridades del estado.

*(N° Projetos aprovados no sistema de investimento que obtém financiamento/ N° Total de projetos aprovados no sistema de investimento)*

**N° Projetos aprovados no sistema de investimento que obtém financiamento: 630**

**N° Total de projetos aprovados no sistema de investimento : 2350**

A partir de esta información, se deduce que en promedio, los proyectos que obtienen financiamiento en el periodo son un 27% de los proyectos, lo que es un porcentaje bastante bajo.

Surgen preguntas como ¿Tendrá que ver la dificultad de financiamiento con la calidad de la formulación y evaluación de esos proyectos? De ser así, ¿tendrá eso a su vez relación con dificultades para financiar adecuadamente los estudios de Pre inversión de los proyectos? Respecto a esta última pregunta, de las encuestas realizadas durante el mes de mayo, la respuesta es que sí, efectivamente en la mayoría de los estados hay dificultades para financiar los estudios de Pre factibilidad y Factibilidad

**Projetos financiados por eixo e ano**

EIXO	2013	2014	2015	2016	2017	Total Geral
------	------	------	------	------	------	-------------

CULTURA	1				2	3
DESENVOLVIMENTO RURAL	11	1		19	9	40
EDUCAÇÃO	158	6		23	5	192
ESPORTE E LAZER	5	2	1	4	3	15
HABITAÇÃO	25			4	1	30
INFRAESTRUTURA	6			7	6	19
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	1					1
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA				1		1
INFRAESTRUTURA FERROVIÁRIA	2	1				3
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA	52	40	1	12	5	110
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA	1				4	5
MEIO AMBIENTE	2					2
MOBILIDADE URBANA	41	3		13	11	68
POLÍTICA DE INCLUSÃO					4	4
RECURSOS HÍDRICOS	33	5	1	24	10	73
SANEAMENTO	20	4		6	2	32
SAÚDE	2			15	10	27
SEGURANÇA				4	1	5
<b>Total Geral</b>	<b>360</b>	<b>62</b>	<b>3</b>	<b>132</b>	<b>73</b>	<b>630</b>

As ações financiadas por operações de créditos e pactuações representam 26,81% % do número de projeto.

A partir de esta información, es posible elaborar la siguiente tabla:

Procentaje de proyectos financiados						
EIXO	2013	2014	2015	2016	2017	Total Geral
CULTURA	1			0	0,22222222	17,6%
DESENVOLVIMENTO RURAL	0,57894737	0,5		0,296875	0,33333333	35,7%
EDUCAÇÃO	0,7281106	1	0	0,15333333	0,05154639	40,8%
ESPORTE E LAZER	0,83333333	0,66666667	1	0,125	0,16666667	25,0%
HABITAÇÃO	0,80645161			0,44444444	0,33333333	69,8%
INFRAESTRUTURA	0,46153846			0,05426357	0,03870968	6,4%
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	0,5		0	0	0	8,3%
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA	0			0,06666667	0	3,6%
INFRAESTRUTURA FERROVIÁRIA	1	1		0		75,0%
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA	0,86666667	0,8	1	0,06857143	0,07142857	30,9%
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA	0,5			0	0,8	27,8%
MEIO AMBIENTE	1			0	0	22,2%
MOBILIDADE URBANA	1	0,09090909		0,07926829	0,10576923	19,9%
POLÍTICA DE INCLUSÃO				0	0,23529412	21,1%
RECURSOS HÍDRICOS	0,89189189	0,83333333	1	0,36923077	0,33333333	52,5%
SANEAMENTO	0,55555556	0,28571429		0,5	0,4	47,8%
SAÚDE	0,08	0	0	0,06880734	0,18181818	8,9%
SEGURANÇA				0,19047619	0,04761905	11,9%
<b>Total Geral</b>	<b>68%</b>	<b>65%</b>	<b>50%</b>	<b>13%</b>	<b>20%</b>	<b>27%</b>

Como se puede observar, el porcentaje de proyectos financiados va disminuyendo cada año, y en términos de sectores, se observa una alta heterogeneidad, donde los sectores vinculados a infraestructura ferroviaria y rodoviaria, educación, desarrollo rural, saneamiento y vivienda obtienen porcentajes de financiamiento por sobre 30%, mientras que infraestructura aeroportuaria, infraestructura energética, y salud no alcanzan el 10% de proyectos financiados.

Estas cifras de heterogeneidad plantan desafíos relativos a fortalecer equipos y competencias en los sectores más deficitarios.

¿Qual porcentagem do investimento público se analisa no *sistema de investimento*?

**Sem base de dados, pela inexistência do sistema de investimento público.**

Para cada ano do período 2011–2017, solicita-se o seguinte Indicador (sem separação por setor):

*(N° de projetos analisados no sistema de investimento / N° total de projetos de investimento público no orçamento)*

**Sem base de dados, pela inexistência do sistema de investimento público.**

*(Montante de investimento projetos analisados no sistema de investimento / Montante de investimento projetos de investimento público no orçamento)*

**Sem base de dados, pela inexistência do sistema de investimento público.**

*(N° de projetos aprovados no sistema de investimento / N° total de projetos de investimento público no orçamento)*

**Sem base de dados, pela inexistência do sistema de investimento público.**

*(Montante de investimento projetos aprovados no sistema de investimento / Montante de investimento projetos de investimento pública n orçamento)*

**Sem base de dados, pela inexistência do sistema de investimento público.**

Para cada ano do período 2011–2017, solicita-se o seguinte indicador, separado por setor e, também, a nível agregado, ao menos para os principais setores (infraestrutura viária, água e saneamento, energia, educação e saúde):

Indicadores de grau de execução: Dentro do universo de projetos aprovados pelo sistema de investimento e com orçamento alocado.

*(Número de projetos com execução iniciada / N° total de projetos aprovados y com orçamento alocado)*

**Número de projetos com execução iniciada: 1054**

**N° total de projetos aprovados e com orçamento alocado : 2212**

Es decir, se inicia la ejecución de un 47,6% de los proyectos con presupuesto asignado.

**Número de Projetos com execução iniciada:**

<b>EIXO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Total Geral</b>
CULTURA	1			2	2	5
DESENVOLVIMENTO RURAL	1			45	15	61
EDUCAÇÃO	21			47	39	107
ESPORTE E LAZER				21	11	32
GESTÃO PÚBLICA				1	1	2
HABITAÇÃO	2			6	3	11
INFRAESTRUTURA	2			77	110	189
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA			1	4	3	8
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA				6	8	14
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA	9	8		85	53	155
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA				9		9
INVESTIMENTO PRIVADO					3	3
MEIO AMBIENTE				2	2	4
MOBILIDADE URBANA	4	2		73	72	151
POLÍTICA DE INCLUSÃO				1	3	4
RECURSOS HÍDRICOS	10	2	1	40	20	73
SANEAMENTO	4	4		4	1	13
SAÚDE	4	1	1	169	12	187
SEGURANÇA				11	15	26
<b>Total Geral</b>	<b>58</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>603</b>	<b>373</b>	<b>1054</b>

**Nº total de projetos aprovados e com orçamento alocado :**

<b>EIXO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Total Geral</b>
CULTURA	1			7	6	14
DESENVOLVIMENTO RURAL	19	2		61	22	104
EDUCAÇÃO	217	6	1	150	95	469
ESPORTE E LAZER	6	3	1	32	17	59
GESTÃO PÚBLICA				3	1	4
HABITAÇÃO	30			9	3	42
INFRAESTRUTURA	12			126	135	273
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	1		1	6	3	11
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA	1			14	12	27
INFRAESTRUTURA FERROVIÁRIA	1			1		2
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA	60	49	1	168	65	343
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA	2			11	2	15
INVESTIMENTO PRIVADO					3	3



MEIO AMBIENTE	2			3	3	8
MOBILIDADE URBANA	41	31		162	93	327
POLÍTICA DE INCLUSÃO				2	7	9
RECURSOS HÍDRICOS	37	5	1	63	29	135
SANEAMENTO	36	14		10	3	63
SAÚDE	24	4	2	215	19	264
SEGURANÇA				19	21	40
<b>Total Geral</b>	<b>490</b>	<b>114</b>	<b>7</b>	<b>1062</b>	<b>539</b>	<b>2212</b>

Como se puede observar, el número de proyectos cuya ejecución se inicia en el año, va aumentando cada año sistemáticamente, no así el presupuesto.

Esta información se puede sintetizar en la siguiente tabla en la que se calcula:

*(Total de orçamento executado em projetos / orçamento total alocado a projetos)*

EIXO	2013	2014	2015	2016	2017	Total Geral
CULTURA	1			0,28571429	0,33333333	35,7%
DESENVOLVIMENTO RURAL	0,05263158	0		0,73770492	0,68181818	58,7%
EDUCAÇÃO	0,09677419	0	0	0,31333333	0,41052632	22,8%
ESPORTE E LAZER	0	0	0	0,65625	0,64705882	54,2%
GESTÃO PÚBLICA				0,33333333	1	50,0%
HABITAÇÃO	0,06666667			0,66666667	1	26,2%
INFRAESTRUTURA	0,16666667			0,61111111	0,81481481	69,2%
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	0		1	0,66666667	1	72,7%
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA	0			0,42857143	0,66666667	51,9%
INFRAESTRUTURA FERROVIÁRIA	0			0		0,0%
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA	0,15	0,16326531	0	0,50595238	0,81538462	45,2%
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA	0			0,81818182	0	60,0%
INVESTIMENTO PRIVADO					1	100,0%
MEIO AMBIENTE	0			0,66666667	0,66666667	50,0%
MOBILIDADE URBANA	0,09756098	0,06451613		0,45061728	0,77419355	46,2%
POLÍTICA DE INCLUSÃO				0,5	0,42857143	44,4%
RECURSOS HÍDRICOS	0,27027027	0,4	1	0,63492063	0,68965517	54,1%
SANEAMENTO	0,11111111	0,28571429		0,4	0,33333333	20,6%
SAÚDE	0,16666667	0,25	0,5	0,78604651	0,63157895	70,8%
SEGURANÇA				0,57894737	0,71428571	65,0%
<b>Total Geral</b>	<b>22%</b>	<b>15%</b>	<b>42%</b>	<b>56%</b>	<b>66%</b>	<b>47,6%</b>

Se observa, como era evidente del comentario anterior, que la capacidad de iniciar la ejecución de proyectos en cada año va aumentando, lo que es una buena noticia.

Sin embargo una vez más, las capacidades son heterogéneas entre sectores, destaca que entre los sectores con buena capacidad de ejecución están salud, infraestructura aeroportuaria e infraestructura energética, que son sectores que consiguen relativamente poco financiamiento para sus carteras. Mientras que dentro de los que muestran baja capacidad de ejecución, están vivienda y saneamiento, que son sectores más exitosos en la obtención de financiamientos, lo que estaría mostrando que no necesariamente los mejores ejecutores de proyectos son los más

exitosos en la obtención de financiamiento, lo que una vez más, podría estar causado por la falta de buenos estudios de Pre inversión para cada proyecto.

Aparentemente es un error que no aparezcan proyectos ejecutado en infraestructura ferroviaria (por lo que su % de ejecución es 0%), ya que más adelante en otra tabla se entregan cifras de ejecución para ese sector.

**Total de orçamento executado em projetos: R\$ 5.172.163.060**

**Orçamento total alocado a projetos: R\$ 5.921.675.531**

Se puede ver que así como en términos de número de proyectos, se ejecutan menor número que el número de proyectos asignados, lo mismo ocurre con los montos. Las dos cifras anteriores muestran que el presupuesto de los proyectos efectivamente ejecutados, es un 87%, pero considerando que el número de proyectos ejecutados es un 47,6% de los proyectos recursos de presupuesto asignados, las cifras anteriores muestran un sobre costo.

En mayor detalle:

**Total de orçamento executado em projetos**

<b>EIXO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Total Geral</b>
CULTURA	3.985.420			2.650.153	9.014.045	15.649.617
DESENVOLVIMENTO RURAL	170.046.988	2.266.400		118.008.484	11.071.111	301.392.984
EDUCAÇÃO	321.291.915	1.807.305	3.736.394	409.389.096	80.347.323	816.572.034
ESPORTE E LAZER	805.507	442.576		19.138.168	5.439.913	25.826.163
GESTÃO PÚBLICA				17.635.892	99.204	17.735.097
HABITAÇÃO	146.093.920			13.727.436	1.756.157	161.577.512
INFRAESTRUTURA	78.190.760			84.960.614	82.163.590	245.314.964
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	4.397.867		2.262.512	8.560.325	3.173.725	18.394.429
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA	67.881			6.118.718	6.584.550	12.771.150
INFRAESTRUTURA FERROVIÁRIA	11.791.620			138.287		11.929.908
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA	853.106.901	433.260.516	8.538.749	512.455.063	202.542.688	2.009.903.917
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA	9.222.560			7.253.564		16.476.123
INVESTIMENTO PRIVADO					0	0
MEIO AMBIENTE	2.149.208			248.761	1.367.783	3.765.753
MOBILIDADE URBANA	252.022.201	17.488.575		164.651.777	98.663.627	532.826.180
POLÍTICA DE INCLUSÃO				406.452	90.113	496.565
RECURSOS HÍDRICOS	320.665.142	75.702.798	11.430.118	56.924.617	19.925.992	484.648.667
SANEAMENTO	172.860.215	41.137.284		15.706.643	455.236	230.159.379
SAÚDE	77.770.232	20.496.512	2.028.644	116.589.016	10.268.900	227.153.304
SEGURANÇA				30.508.406	9.060.910	39.569.315
<b>Total Geral</b>	<b>2.424.468.336</b>	<b>592.601.967</b>	<b>27.996.417</b>	<b>1.585.071.473</b>	<b>542.024.867</b>	<b>5.172.163.060</b>

**Orçamento total alocado a projetos:**

<b>EIXO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Total Geral</b>
CULTURA	3.985.420			2.650.153	10.714.045	17.349.617
DESENVOLVIMENTO RURAL	218.078.660	35.942.982		134.166.806	14.131.123	402.319.571
EDUCAÇÃO	335.918.503	2.864.497	3.736.394	411.666.527	80.964.180	835.150.101
ESPORTE E LAZER	10.696.642	636.139	12.738.518	20.787.649	6.119.861	50.978.811
GESTÃO PÚBLICA				17.635.892	99.204	17.735.097
HABITAÇÃO	177.251.862			14.178.979	1.756.157	193.186.998
INFRAESTRUTURA	80.112.151			91.798.744	82.969.706	254.880.601
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	4.397.867		2.262.512	8.560.325	3.173.725	18.394.429
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA	67.881			6.118.718	6.704.239	12.890.838
INFRAESTRUTURA FERROVIÁRIA	11.791.620			138.287		11.929.908
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA	897.939.828	433.260.516	8.538.749	630.456.962	204.628.155	2.174.824.210
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA	9.222.560			7.253.564	8.930.928	25.407.051
INVESTIMENTO PRIVADO					0	0
MEIO AMBIENTE	6.575.842			248.761	1.367.783	8.192.386
MOBILIDADE URBANA	267.122.901	33.156.830		192.598.512	102.617.361	595.495.604
POLÍTICA DE INCLUSÃO				546.442	2.310.113	2.856.555
RECURSOS HÍDRICOS	492.479.046	75.702.798	11.430.118	60.585.678	28.362.040	668.559.681
SANEAMENTO	236.410.100	51.770.323		31.747.315	1.305.236	321.232.973
SAÚDE	79.126.486	20.496.512	2.028.644	149.659.959	12.678.507	263.990.108
SEGURANÇA				33.322.320	12.978.674	46.300.994
<b>Total Geral</b>	<b>2.831.177.369</b>	<b>653.830.598</b>	<b>40.734.935</b>	<b>1.814.121.593</b>	<b>581.811.035</b>	<b>5.921.675.531</b>

Para mayor análisis, la tabla siguiente calcula el indicador:

*(Orçamento total alocado a projetos/ orçamento executado em projetos)*

EIXO	2013	2014	2015	2016	2017	Total Geral
CULTURA	1,0			1,0	1,2	111%
DESENVOLVIMENTO RURAL	1,3	15,9		1,1	1,3	133%
EDUCAÇÃO	1,0	1,6	1,0	1,0	1,0	102%
ESPORTE E LAZER	13,3	1,4		1,1	1,1	197%
GESTÃO PÚBLICA				1,0	1,0	100%
HABITAÇÃO	1,2			1,0	1,0	120%
INFRAESTRUTURA	1,0			1,1	1,0	104%
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	1,0		1,0	1,0	1,0	100%
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA	1,0			1,0	1,0	101%
INFRAESTRUTURA FERROVIÁRIA	1,0			1,0		100%
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA	1,1	1,0	1,0	1,2	1,0	108%
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA	1,0			1,0		154%
INVESTIMENTO PRIVADO						
MEIO AMBIENTE	3,1			1,0	1,0	218%
MOBILIDADE URBANA	1,1	1,9		1,2	1,0	112%
POLÍTICA DE INCLUSÃO				1,3	25,6	575%
RECURSOS HÍDRICOS	1,5	1,0	1,0	1,1	1,4	138%
SANEAMENTO	1,4	1,3		2,0	2,9	140%
SAÚDE	1,0	1,0	1,0	1,3	1,2	116%
SEGURANÇA				1,1	1,4	117%
<b>Total Geral</b>	<b>200%</b>	<b>313%</b>	<b>100%</b>	<b>113%</b>	<b>266%</b>	<b>114%</b>

Como se puede ver, en todos los años excepto el 2015, se asignó más presupuesto en el año que el que las entidades pudieron ejecutar.

Destaca por la sub ejecución de los recursos de presupuesto asignados, los relativos a Políticas de inclusión, y medio ambiente.

Los sectores que ejecutan exactamente lo que se les entrega y no menos son solo tres: Gestión Pública, infraestructura aeroportuaria e infraestructura ferroviaria.

Indicador de custos: Dentro do universo de projetos executados e finalizados

*(Custo total real dos projetos / Custo total orçamento original desses projetos)*

**Custo total real dos Projetos: 1.944.622.047**

**Custo total orçamento original desses projetos: 1.757.156.059,28**

Se confirma que los proyectos se ejecutan con sobre costo, este asciende en promedio a:

$1.944.622.047 / 1.757.156.059 = 110,7\% \approx 111\%$

En las tablas siguientes se muestra en más detalle los sobre costos por año y por sectores.

**Custo total real dos Projetos**

<b>EIXO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Total Geral</b>
CULTURA				1.284.264	216.542	1.500.806
DESENVOLVIMENTO RURAL	47.638.419	2.266.400		1.215.892	292.409	51.413.120
EDUCAÇÃO	140.530.602	1.857.705	4.539.962	19.781.877	6.819.254	173.529.399
ESPORTE E LAZER	805.507	442.576		2.978.282	325.544	4.551.908
GESTÃO PÚBLICA				405.887		405.887
HABITAÇÃO	50.684.758			756.085		51.440.843
INFRAESTRUTURA	44.929.500			16.268.050	8.801.090	69.998.640
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	4.397.867			1.591.966		5.989.833
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA	67.881			2.558.303	169.789	2.795.973
INFRAESTRUTURA FERROVIÁRIA	11.791.620			138.287		11.929.908
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA	544.131.057	383.427.996	8.538.749	72.081.579	16.678.969	1.024.858.350
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA	11.134.157			721.693		11.855.849
MEIO AMBIENTE	2.253.732			13.437	215.325	2.482.494
MOBILIDADE URBANA	160.351.441	16.528.360		48.272.006	5.189.093	230.340.900
RECURSOS HÍDRICOS	84.752.712	32.696.576		11.994.333	1.174.440	130.618.061
SANEAMENTO	88.709.333	194.312		540.716	147.708	89.592.068
SAÚDE	36.579.827	13.163.312	1.720.000	20.788.308		72.251.447
SEGURANÇA				8.887.262	179.296	9.066.558
<b>Total Geral</b>	<b>1.228.758.412</b>	<b>450.577.237</b>	<b>14.798.711</b>	<b>210.278.226</b>	<b>40.209.461</b>	<b>1.944.622.047</b>

**Custo total orçamento original desses projetos**

<b>EIXO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Total Geral</b>
CULTURA				984.947,08	216.541,90	1.201.488,98
DESENVOLVIMENTO RURAL	47.638.419,45	2.266.400,00		1.215.892,30	292.408,61	51.413.120,36
EDUCAÇÃO	128.687.061,20	1.807.305,36	3.698.620,87	18.383.384,41	6.032.437,32	158.608.809,16
ESPORTE E LAZER	805.506,67	442.575,50		2.841.888,86	311.134,78	4.401.105,81
GESTÃO PÚBLICA				293.266,21		293.266,21
HABITAÇÃO	49.977.285,70			756.085,38		50.733.371,08
INFRAESTRUTURA	41.398.902,43			15.529.732,47	8.687.401,38	65.616.036,28
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	4.397.866,80			1.516.140,20		5.914.007,00
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA	67.881,03			2.278.231,10	169.789,37	2.515.901,50
INFRAESTRUTURA FERROVIÁRIA	11.791.620,30			138.287,23		11.929.907,53
INFRAESTRUTURA	472.049.716,21	333.610.687,27	7.210.186,19	68.065.337,22	16.675.629,39	897.611.556,28

RODOVIÁRIA						
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA	9.222.559,66			590.241,92		9.812.801,58
MEIO AMBIENTE	2.149.207,96			13.437,00	215.325,21	2.377.970,17
MOBILIDADE URBANA	147.027.589,17	16.188.756,23		46.475.872,17	5.189.093,47	214.881.311,04
RECURSOS HÍDRICOS	79.357.200,99	30.771.667,36		10.981.507,58	1.131.007,65	122.241.383,58
SANEAMENTO	84.490.806,09	194.312,10		441.657,01	147.707,99	85.274.483,19
SAÚDE	34.120.396,41	13.103.273,74	1.720.000,00	16.346.647,25		65.290.317,40
SEGURANÇA				6.881.265,73	157.956,40	7.039.222,13
<b>Total Geral</b>	<b>1.113.182.020,07</b>	<b>398.384.977,56</b>	<b>12.628.807,06</b>	<b>193.733.821,12</b>	<b>39.226.433,47</b>	<b>1.757.156.059,28</b>

Las cifras de las dos tablas anteriores se pueden resumir en la siguiente tabla que calcula para cada año y cada sector, el indicador:

*(Custo total real dos projetos / Custo total orçamento original desses projetos)*

EIXO	2013	2014	2015	2016	2017	Total Geral
CULTURA				1,30	1,00	125%
DESENVOLVIMENTO RURAL	1,00	1,00		1,00	1,00	100%
EDUCAÇÃO	1,09	1,03	1,23	1,08	1,13	109%
ESPORTE E LAZER	1,00	1,00		1,05	1,05	103%
GESTÃO PÚBLICA				1,38		138%
HABITAÇÃO	1,01			1,00		101%
INFRAESTRUTURA	1,09			1,05	1,01	107%
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	1,00			1,05		101%
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA	1,00			1,12	1,00	111%
INFRAESTRUTURA FERROVIÁRIA	1,00			1,00		100%
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA	1,15	1,15	1,18	1,06	1,00	114%
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA	1,21			1,22		121%
MEIO AMBIENTE	1,05			1,00	1,00	104%
MOBILIDADE URBANA	1,09	1,02		1,04	1,00	107%
RECURSOS HÍDRICOS	1,07	1,06		1,09	1,04	107%
SANEAMENTO	1,05	1,00		1,22	1,00	105%
SAÚDE	1,07	1,00	1,00	1,27		111%
SEGURANÇA				1,29	1,14	129%
<b>Total Geral</b>	<b>106%</b>	<b>103%</b>	<b>114%</b>	<b>107,17</b>	<b>103%</b>	<b>111%</b>

En este resumen se puede apreciar que todos los años hay sobre costos pero estos son relativamente reducidos. Lo mismo se puede decir de los sectores, el que más sobre costo tiene (Gestión Pública), está solo levemente por sobre el límite del sobre costo promedio en América Latina (30% a 35%).

Sin embargo, queda la duda si los datos proporcionados por el estado para estas variables, quizás fueron construidas sobre bases distintas. Es probable que el dato de costo real surja de los proyectos ejecutados, y el dato del costo según presupuesto considere tanto los proyectos ejecutados como los no ejecutados. De ser así, los porcentajes de sobre costo debiesen ser aún mayores:

Siguiente indicador:

*(N° Projetos com sobre custo / N° Total de projetos executados e finalizados)*

Se entrego este dato:

**N° Projetos com sobrecusto: 870**

**N° Total de projetos executados e finalizados: 393**

Como se puede ver, en esta solicitud no pudimos explicar bien lo que requeríamos, ya que la idea era calcular el sobre costo entre los proyectos ejecutados y finalizados, pero el dato de sobre costo que se nos proporciona para el numerador es el del total de proyectos con sobre costo, independientemente de si estos estaban finalizados o no.

Debido a este error, no haremos interpretación de las cifras de las dos tablas siguientes:

**N° Projetos com sobrecusto**

EIXO	2013	2014	2015	2016	2017	Total Geral
CULTURA				5	2	7
DESENVOLVIMENTO RURAL	11	1		7	1	20
EDUCAÇÃO	173	4	1	96	55	329
ESPORTE E LAZER	1	1		7	4	13
GESTÃO PÚBLICA				2		2
HABITAÇÃO	21			2		23
INFRAESTRUTURA	6			31	21	58
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	1			2		3
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA	1			8	3	12
INFRAESTRUTURA FERROVIÁRIA	1			1		2
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA	45	41	1	53	8	148
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA	2			1		3
MEIO AMBIENTE	1			1	1	3
MOBILIDADE URBANA	31	20		62	16	129
RECURSOS HÍDRICOS	16	3		17	7	43
SANEAMENTO	22	1		2	1	26
SAÚDE	18	3	1	19		41
SEGURANÇA				6	2	8
<b>Total Geral</b>	<b>350</b>	<b>74</b>	<b>3</b>	<b>322</b>	<b>121</b>	<b>870</b>

**N° Total de projetos executados e finalizados:**

EIXO	2013	2014	2015	2016	2017	Total Geral
CULTURA				4		4
DESENVOLVIMENTO RURAL				2		2
EDUCAÇÃO	80	1	1	24	7	113

ESPORTE E LAZER	1			4	1	6
GESTÃO PÚBLICA				2		2
HABITAÇÃO	2			1		3
INFRAESTRUTURA	6			14	3	23
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA				1		1
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA				1		1
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA	41	38	1	27	2	109
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA	1			1		2
MEIO AMBIENTE	1					1
MOBILIDADE URBANA	26	7		20	2	55
RECURSOS HÍDRICOS	13	1		6	2	22
SANEAMENTO	7	1		5		13
SAÚDE	8	1	1	18		28
SEGURANÇA				7	1	8
<b>Total Geral</b>	<b>186</b>	<b>49</b>	<b>3</b>	<b>137</b>	<b>18</b>	<b>393</b>

Indicador de atraso na execução de projetos: Dentro do universo de projetos executados e finalizados

*(Prazo real de execução em meses / Prazo em meses estimado original)*

**Prazo real de execução em meses: 1032**

**Prazo em meses estimado original: 344**

Como se puede ver, en promedio el sobre plazo es del triple del tiempo programado original.

Las tablas siguientes detallan los sobre plazos por año y por sectores.

**Prazo real de execução em meses**

EIXO	2013	2014	2015	2016	2017	Total Geral
CULTURA	46			11	7	12
DESENVOLVIMENTO RURAL	7	3		7	10	7
EDUCAÇÃO	20	16	17	9	6	14
ESPORTE E LAZER	18	1		13	4	10
GESTÃO PÚBLICA				19	6	16
HABITAÇÃO	34			23	10	30
INFRAESTRUTURA	25			6	5	6
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	12		41	15	7	15
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA	1			9	4	7
INFRAESTRUTURA FERROVIÁRIA	66			10		38
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA	32	20	10	14	8	17
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA	57			4	16	12



INVESTIMENTO PRIVADO					0	0
MEIO AMBIENTE	49			14	13	22
MOBILIDADE URBANA	20	7		8	7	9
POLÍTICA DE INCLUSÃO				9	0	2
RECURSOS HÍDRICOS	34	7	32	17	24	23
SANEAMENTO	23	13		36	3	22
SAÚDE	18	4	21	3	4	5
SEGURANÇA				11	6	9
<b>Total Geral</b>	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>12</b>

*Prazo em meses estimado original*

EIXO	2013	2014	2015	2016	2017	Total Geral
CULTURA	6			5	5	5
DESENVOLVIMENTO RURAL	8	3		4	3	5
EDUCAÇÃO	5	4	6	2	4	4
ESPORTE E LAZER	5	1		4	3	4
GESTÃO PÚBLICA				10	6	9
HABITAÇÃO	4			4	6	4
INFRAESTRUTURA	8			3	3	4
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	6		6	8	7	7
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA	1			3	4	3
INFRAESTRUTURA FERROVIÁRIA				2		2
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA	11	8	6	7	6	8
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA	5			4	8	4
INVESTIMENTO PRIVADO					0	0
MEIO AMBIENTE	21			2	3	7
MOBILIDADE URBANA	6	4		5	4	5
POLÍTICA DE INCLUSÃO				3	0	1
RECURSOS HÍDRICOS	12	6	8	5	6	7
SANEAMENTO	13	7		7	3	10
SAÚDE	5	4	4	1	3	2
SEGURANÇA				4	4	4
<b>Total Geral</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Si se calcula el sobre plazo en términos porcentuales, por año y por sector, se obtiene la siguiente tabla.

EIXO	2013	2014	2015	2016	2017	Total Geral
CULTURA	7,66666667			2,2	1,4	400%
DESENVOLVIMENTO RURAL	0,875	1		1,75	3,33333333	150%
EDUCAÇÃO	4	4	2,83333333	4,5	1,5	324%
ESPORTE E LAZER	3,6	1		3,25	1,33333333	277%
GESTÃO PÚBLICA				1,9	1	156%
HABITAÇÃO	8,5			5,75	1,66666667	479%
INFRAESTRUTURA	3,125			2	1,66666667	257%
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	2		6,83333333	1,875	1	278%
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA	1			3	1	175%
INFRAESTRUTURA FERROVIÁRIA				5		3800%
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA	2,90909091	2,5	1,66666667	2	1,33333333	221%
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA	11,4			1	2	453%
INVESTIMENTO PRIVADO						
MEIO AMBIENTE	2,33333333			7	4,33333333	292%
MOBILIDADE URBANA	3,33333333	1,75		1,6	1,75	221%
POLÍTICA DE INCLUSÃO				3		300%
RECURSOS HÍDRICOS	2,83333333	1,16666667	4	3,4	4	308%
SANEAMENTO	1,76923077	1,85714286		5,14285714	1	250%
SAÚDE	3,6	1	5,25	3	1,33333333	294%
SEGURANÇA				2,75	1,5	213%
<b>Total Geral</b>	<b>393%</b>	<b>178%</b>	<b>412%</b>	<b>316%</b>	<b>183%</b>	<b>300%</b>

Como se puede ver, los sobre plazos son altísimos y sostenidos, y no se observa una tendencia a la disminución, a no ser que la baja del 2017 fuera el inicio de una tendencia. En términos de sectores, el sobre plazo más alto es de infraestructura ferroviaria, donde el proyecto del 2016 tardó 5 veces más que lo programado. Luego siguen vivienda, cultura e infraestructura turística. El sobre plazo más reducido es del Gestión Pública con 156% y el de infraestructura energética con 175%

Estos altos sobre plazos, podrían estar confirmando la intuición de que los sobre costos deben estar sub estimado al estar calculados sobre bases distintas.

*(N° de projetos com sobre prazo / N° de projetos executados e finalizados)*

**N° de projetos com sobreprazo: 804**

**N° de projetos executados e finalizados: 431**

Nuevamente, en esta solicitud no pudimos explicar bien lo que requeríamos, ya que la idea era calcular el sobre plazo entre los proyectos ejecutados y finalizados, pero el dato de sobre plazo que se nos proporciona para el numerador es el del total de proyectos con sobre plazo, independientemente de si estos estaban finalizados o no.

Debido a este error, no haremos interpretación de las cifras de las dos tablas siguientes:

**N° de projetos com sobreprazo**

EIXO	2013	2014	2015	2016	2017	Total Geral
CULTURA	1			2	1	4
DESENVOLVIMENTO RURAL	1			10	2	13
EDUCAÇÃO	160	5	1	61	29	256
ESPORTE E LAZER	2			14	4	20
GESTÃO PÚBLICA				3		3

HABITAÇÃO	13			4	2	19
INFRAESTRUTURA	10			21	13	44
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	1		1	3		5
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA				7	1	8
INFRAESTRUTURA FERROVIÁRIA				1		1
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA	45	22	1	64	16	148
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA	2			1	1	4
MEIO AMBIENTE	2			3	2	7
MOBILIDADE URBANA	29	7		54	27	117
POLÍTICA DE INCLUSÃO				1		1
RECURSOS HÍDRICOS	25	2	1	28	14	70
SANEAMENTO	14	5		6		25
SAÚDE	14		1	26	3	44
SEGURANÇA				8	7	15
<b>Total Geral</b>	<b>319</b>	<b>41</b>	<b>5</b>	<b>317</b>	<b>122</b>	<b>804</b>

***Nº de projetos executados e finalizados***

<b>EIXO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Total Geral</b>
CULTURA				1		1
DESENVOLVIMENTO RURAL	1			1	1	3
EDUCAÇÃO	124	3	1	38	7	173
ESPORTE E LAZER				5	1	6
GESTÃO PÚBLICA				2		2
HABITAÇÃO	9			1		10
INFRAESTRUTURA	5			12	2	19
INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA	1			2		3
INFRAESTRUTURA ENERGÉTICA				4		4
INFRAESTRUTURA FERROVIÁRIA				1		1
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA	33	14	1	28	6	82
INFRAESTRUTURA TURÍSTICA	2					2
MEIO AMBIENTE	1			1		2
MOBILIDADE URBANA	22	4		30	8	64
RECURSOS HÍDRICOS	10	1		11	5	27
SANEAMENTO	8			1		9
SAÚDE	9			10		19
SEGURANÇA				2	2	4
<b>Total Geral</b>	<b>225</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>150</b>	<b>32</b>	<b>431</b>

**Conclusiones.**

Lo primero es destacar que se cuenta con buena parte de la información necesaria para la gestión de la inversión pública. De las 22 solicitudes de datos e indicadores, se entregó información para 15 de ellas, es decir, **un 68% de la información solicitada**.

Respecto al análisis de los datos, se destaca que:

Etapas de Planeamiento, Pre inversión y Presupuesto:

El valor promedio por proyecto del año 2017, es significativamente mayor que el monto promedio por proyecto aprobado. Ese año, el monto de proyectos que pasan a ejecución es menor al aprobado (86%), pero además estos recursos se concentran entonces en la ejecución de proyectos de mayor tamaño, lo que abre la interrogante sobre el destino de esos proyectos más pequeños que no están pasando a ejecución. Un supuesto es que se pudiera tratar de proyectos orientados a reparación y reposición, significaría ese mantenimiento de activos podría estar siendo desatendido.

En el periodo 2013 a 2017 se observa una tendencia decreciente de los montos en reales de los proyectos revisados, con un repunte el año 2016. Mientras que el número de proyectos es siempre creciente en ese periodo. Se concluye que el tamaño promedio de los proyectos va disminuyendo a lo largo del tiempo, con menos recursos cada año se somete a análisis un número mayor de proyectos a lo largo del tiempo. Surge la pregunta, ¿serán esos proyectos más pequeños los prioritarios? ¿Los de mayor impacto social? ¿O esta estrategia obedece a otras razones?

Por otra parte, destaca que entre sectores, el monto promedio por proyectos en el periodo, es significativamente superior en el caso de proyectos de Infraestructura Ferroviaria, seguido muy de lejos por Recursos Hídricos, los proyectos de tamaño más pequeño son los de infraestructura energética, medio ambiente y seguridad. Medio ambiente e infraestructura energética son también en términos absolutos los sectores con menos inversión en el periodo. Surge la pregunta respecto a si estas asignaciones entre sectores conforman una cartera equilibrada de acuerdo a las prioridades del estado.

En promedio, los proyectos que obtienen financiamiento en el periodo son un 27% de los proyectos, lo que es un porcentaje bastante bajo. Surgen preguntas como ¿Tendrá que ver la dificultad de financiamiento con la calidad de la formulación y evaluación de esos proyectos? De ser así, ¿tendrá eso a su vez relación con dificultades para financiar adecuadamente los estudios de Pre inversión de los proyectos? Respecto a esta última pregunta, de las encuestas realizadas durante el mes de mayo, la respuesta es que sí, efectivamente en la mayoría de los estados hay dificultades para financiar los estudios de Pre factibilidad y Factibilidad.

Respecto a la obtención de financiamiento, el porcentaje de proyectos financiados va disminuyendo cada año, y en términos de sectores, se observa una alta heterogeneidad, donde algunos sectores obtienen porcentajes de financiamiento por sobre 30%, mientras que otros no alcanzan el 10% de proyectos financiados. Estas cifras de heterogeneidad plantean desafíos relativos a fortalecer equipos y competencias en los sectores más deficitarios.

Etapa de implementación:

Respecto a la ejecución, como promedio cada año se inicia la ejecución de un 47,6% de los proyectos con presupuesto asignado. Lo que es bajo. Sin embargo se observa, que la capacidad de iniciar la ejecución de proyectos en cada año va aumentando, lo que es una buena noticia.

Adicionalmente, el análisis de la ejecución de proyectos entre sectores, una vez más muestra capacidades muy heterogéneas entre sectores, y adicionalmente se destaca que entre los sectores con buena capacidad de ejecución hay algunos de los que consiguen relativamente poco

financiamiento para sus carteras. Mientras que dentro de los que muestran baja capacidad de ejecución, hay sectores exitosos en la obtención de financiamientos, lo que estaría mostrando que no necesariamente los mejores ejecutores de proyectos son los más exitosos en la obtención de financiamiento, lo que una vez más, podría estar causado por la falta de buenos estudios de Pre inversión para cada proyecto.

Se puede ver que así como en términos de número de proyectos, se ejecutan menor número que el número de proyectos asignados, lo mismo ocurre con los montos. Las dos cifras anteriores muestran que el presupuesto de los proyectos efectivamente ejecutados, es un 87%, pero considerando que el número de proyectos ejecutados es un 47,6% de los proyectos recursos de presupuesto asignados, las cifras anteriores muestran un sobre costo. Esto se comprueba luego, con cifras específicas de sobre costo. En efecto, este asciende en promedio a:

$$1.944.622.047 / 1.757.156.059 = 110,7\% \approx 111\%$$

Todos los años dentro del periodo de análisis hay sobre costos, pero estos son relativamente reducidos. Lo mismo se puede decir de los sectores, el que más sobre costo tiene (Gestión Pública), está solo levemente por sobre el límite del sobre costo promedio en América Latina (30% a 35%).

Sin embargo, queda la duda si los datos proporcionados por el estado para estas variables, quizás fueron construidas sobre bases distintas. Es probable que el dato de costo real surja de los proyectos ejecutados, y el dato del costo según presupuesto considere tanto los proyectos ejecutados como los no ejecutados. De ser así, los porcentajes de sobre costo debiesen ser aún mayores:

Finalmente, en términos de sobre plazos, en promedio en el periodo de análisis el tiempo real de ejecución es del triple del tiempo programado original

Los sobre plazos son altísimos y sostenidos, y no se observa una tendencia a la disminución, a no ser que la baja del 2017 fuera el inicio de una tendencia. En términos de sectores, el sobre plazo más alto es de infraestructura ferroviaria, donde el proyecto del 2016 tardó 5 veces más que lo programado. Luego siguen vivienda, cultura e infraestructura turística.

El sobre plazo más reducido es del Gestión Pública con 156% y el de infraestructura energética con 175%

Estos altos sobre plazos, podrían estar confirmando la intuición de que los sobre costos deben estar sub estimado al estar calculados sobre bases distintas.

Cabe señalar, que de acuerdo a la evidencia de otros sistemas de inversión pública, las fallas típicas de la ejecución (sobre costos y sobre plazos), dependen también de la falta de estudios de Preinversión más rigurosos que ayuden a mejorar las estimaciones de esos costos y plazos.

La conclusión final es que el estado podría tener mejoras sustantivas en la gestión de sus inversiones públicas, con acciones orientadas a fortalecer la Pre inversión: desarrollo de metodologías de formulación y evaluación, asignación de fondos para estudios de Pre inversión, fortalecimiento de capacidades profesionales en proyectos en Planeamiento, Hacienda y sectores.

También se plantea la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento de la ejecución de proyectos y auditoría.

---

## Estado de Sao Paulo:

Solicitam-se os seguintes dados e, no caso de não contar com a informação, por favor indicá-lo.

De forma agregada, sem separação por setores:

**Q1 )** Para os projetos novos (que estejam ainda na etapa de Pre-investimento, ou seja, que não tenham iniciado execução):

*a) Montante total investimento de projetos aprovados no sistema de investimento em 2017*

**Resposta: Montante de Investimento no Programa de Ajuste Fiscal (PAF) aprovado para contratar em 31/12/2017 = R\$ 4.308.659.937,00**

*b) N° Projetos aprovados em sistema de investimento em 2017*

**Resposta: 7 projetos**

Comentario: Llama la atención que el estado de São Paulo tenga solo 7 proyectos, y un estado pequeño como Piauí tenga más de 600 en el mismo periodo. Lo anterior lleva a preguntas más básicas ¿Se estará manejando en los distintos estados el mismo concepto de “proyecto”? Probablemente no. Se requeriría uniformar a nivel de país, que se entenderá como proyecto de inversión pública.

A ideia com esses dados é calcular o valor médio dos novos projetos:

*(Montante total investimento de projetos aprovados no sistema de investimento em 2017/ N° Projetos aprovados no sistema de investimento em 2017)*

**Valor médio dos novos projetos: R\$ 615,523 milhões**

**Fonte: Operações a contratar no PAF (Anexo V), posição de 25/02/2018.**

Comentario: el valor medio es substantivamente mayor que el de Piauí, lo que parece confirmar la hipótesis de que entre distintos estados no se tiene la misma concepción de qué es un proyecto.

**Q2)** Para o ano 2017, sem separação por setores, solicita-se:

*Montante total projetos em execução em 2017*

*N° total projetos em execução em 2017*

A ideia é calcular o valor médio dos projetos em execução (Considerando o orçamento já alocado e o orçamento por alocar), como:

*(Montante total projetos em execução em 2017 / N° total projetos em execução em 2017)*

**Resposta:**

**(A) Montante total dos projetos em execução em 2017:**

**Operação de Crédito Interno: R\$11.018.149.659,4913**

**Operação de Crédito Externo em USD: USD 562.8911.000**

**Operação de Crédito em Euro: € 500.000.000**

**(B) N° total projetos em execução em 2017: 25 projetos**

**Operação de Crédito Interno: 12**

**Operação de Crédito Externo em USD: 15**

**Operação de Crédito em Euro: 2**

**(A/B) Valor Médio por projeto:**

**Operação de Crédito Interno: R\$ 918,18 milhões**

**Operação de Crédito Externo em USD: USD 375,26 milhões**

**Operação de Crédito em Euro: € 250 milhões**

**Observação:**

**1) O valor contempla Valor total dos contratos de financiamento de 25 contratos de operações de créditos interno e externo. Alguns projetos são contemplados por operações de créditos internos e externos.**

**2) Fonte: Relatório de desembolsos Fonte 7, posição de 31/12/2017 e Relatório de Execução da Assessoria de Captação de Recursos da Secretaria da Fazenda de São Paulo, posição de 31/12/2017**

Comentario: Si se considera solamente las cifras en Reales, vemos que el valor medio de los proyectos en ejecución es de 918,18 millones, mientras que el valor medio de los proyectos aprobados el 2017, era de poco más de 615 millones. Lo que muestra que en la cartera de proyectos hay proyectos más pequeños que aquellos en los que luego se focaliza la inversión. Esto también ocurría en el estado de Piauí, y la hipótesis es que esos proyectos más pequeños que luego no se ejecutan, pudieran estar asociados a reposiciones y rehabilitaciones.

Si se consideran las operaciones de crédito externo en USD, transformado a reales, se tiene un valor medio de 1.399,71 millones. Es decir, en esta fuente se concentran proyectos de tamaño aún mayor. Y en el caso de operaciones en Euros, el valor medio resulta 1.074,83 millones. Se concluye que las operaciones de crédito externo financian proyectos de mayor tamaño, y en el conjunto de todas las fuentes, se financian proyectos de mayor tamaño en promedio que los que se aprueban, lo que indica que la ejecución se focaliza en proyectos más grandes.

**Q3) Para o período 2011–2017, considerando o total de projetos cuja execução já finalizou, solicita-se para cada ano, sem separação por setores.**

*Montante total investido em projetos finalizados no ano*

*N° projetos finalizados em esse ano*

A ideia é calcular o valor dos projetos finalizados no ano, como:

*(Montante total investido em projetos finalizados no ano/ N° projetos finalizados nesse ano)*

**Resposta:**

**“Valores” referem-se aos valores originais do contrato, em moeda original, por ano de encerramento, no período solicitado – 2011 a 2017**

**Contratos por ano de encerramento**

Operação de Crédito Interno	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Quantidade Ctrs encerrados (A)	1	1	8	1	5	3	0	19
Valor R\$ milhões (B)	60,00	40,00	251,88	1.958,62	385,66	1.035,33	-	3.731,49
Valor Médio (B/A)	60,00	40,00	31,48	1.958,62	77,13	345,11	-	196,39

Operação de Crédito Externo	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Quantidade Ctrs encerrados (D)	0	4	3	2	6	1	0	16
Valor USD milhões (E)	-	84,00	354,65	520,78	1.684,58	10,00	-	2.654,00
Valor Médio (D/C)	-	21,00	118,22	260,39	280,76	10,00	-	165,88

Quantidade Contratos encerrado	1	5	11	3	11	4	0	35
--------------------------------	---	---	----	---	----	---	---	----

Fonte: Consolidação dos relatórios 1.21b, 1.17 e Relatório de execução ACR do período analisado.

Comentario: En este recuento histórico, los valores medios tanto de crédito externo como interno, son más equivalentes entre sí, y bastante por debajo de los valores medios de los proyectos en ejecución presentados en el punto anterior. Da la impresión de que las cifras no son comparables a las del punto anterior, ya que en este caso se especifica que son valores relativos a “contratos”. En el entendido que un mismo proyecto puede generar más de un contrato (Ejemplo: uno para infraestructura y otro para equipamiento), no serían cifras comparables.

**Q4)** Para cada ano do período 2011–2017, solicita-se o seguinte indicador separado por setor e, também, a nível agregado, ao menos para os principais setores (infraestrutura viária, agua e saneamento, energia, educação e saúde):

**a)** (Número de projetos rejeitados / Total de projetos apresentados ao sistema de investimento)

**Resposta: Informações não disponíveis.**

**b)** (Montante de investimento de projetos rejeitados / Montante total de projetos apresentados ao sistema de investimento)

**Resposta: Informações não disponíveis.**

**c)** (N° Projetos aprovados no sistema de investimento que obtém financiamento/ N° Total de projetos aprovados no sistema de investimento)

**Resposta:**

**C1)** Se considerarmos PPA como sistema de investimento, cuja validade é por quatro anos, sendo que o vigente refere-se ao período de 2016 a 2019, onde são estabelecidas as Diretrizes, os Objetivos e as Metas para o quadriênio e assim, os projetos são segregados apenas por Programas e respectivos produtos. Não há indicação de volume de investimento por projeto, relacionado para cada ano.

Cada ano, na Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) são estabelecidas as Metas e as Prioridades do Estado nas despesas de capitais, irão orientar a elaboração da lei Orçamentária do ano subsequente, onde estarão evidenciados os quantitativos dos projetos priorizados.



## C2) Contrato de Operação de crédito assinados por ano

### Valor Médio dos Contratos Assinados Por Ano

Valores em Milhões de Unidades Monetárias

Ano de Início Contrato	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.017
<b>Valores em USD milhões</b>						
<b>Op. de Crédito externo</b>	115,70	1.148,63	250,00	316,78		
Água e Saneamento				204,00		
Cultura						
Infraestrutura Viária		1.148,63	250,00	420,09		
Meio Ambiente	115,70					
Mobilidade Urbana				266,67		
Outros						
Profisco						
Saúde				270,00		
<b>Valores em R\$ milhões</b>						
<b>Op. de Crédito Interno</b>		995,16	427,67	640,55	930,00	476,00
Água e Saneamento			63,20			
Infraestrutura Viária			384,42	508,36		
Meio Ambiente			75,36			
Mobilidade Urbana		995,16	582,93	949,00	930,00	
Outros						
Profisco						
Saúde						476,00
<b>Quantidade de Operações</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

**Fonte: Relatório PAF - 1.17 e Relatório de Execução da Assessoria de Captação de Recursos, em valores originais contratados**

**Observação: Em 2016 não houve novos contratos de operação de crédito**

**d) ¿Qual porcentagem do investimento público se analisa no sistema de investimento?**

**Resposta:**

**Em vista de falta de definição do conceito da informação solicitada, apresentamos como indicador, a razão entre Despesa de Capital oriundo de Financiamento / Total de despesas de Capital**

Comentário: las dos respuestas anteriores evidencian que no hay un sistema de inversión pública en el cual un organismo independiente otorgue un visto bueno o viabilidad a los proyectos. Por eso en las cifras anteriores no aparece el dato del porcentaje de proyectos públicos que es analizado dentro del sistema, ni tampoco los porcentajes de proyectos aprobados y rechazados.

**D1 - Resposta Em valores nominais (Ano do pagamento da Despesa)**

Valores nominais em R\$ milhões de reais

Item da Despesa de Capital	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
(A) Total Despesa de capital	14.312,64	17.911,31	22.538,80	26.997,34	21.523,51	16.411,17	17.118,02
(B) Investimento	6.937,20	8.511,85	11.662,37	14.965,09	9.608,15	8.153,46	8.780,48
© Inversões Financeiras	3.548,13	4.661,10	5.442,00	6.300,54	4.764,75	4.211,08	4.714,17
(D) Amortização	3.827,32	4.738,36	5.434,43	5.731,71	7.150,62	4.046,63	3.623,37
(E) Despesa de financiamento	1.247,40	756,61	3.381,28	6.646,04	6.015,68	5.357,55	4.932,36
(E/A)	8,72%	4,22%	15,00%	24,62%	27,95%	32,65%	28,81%

Fonte: Siafem/Contabilidade

**D2- Resposta Em valores correntes de 31/12/2017 (Valor Presente dos Valores Pagos na posição de 31/12/2017)**

Valores R\$ milhões de reais - Base 2017

Item da Despesa de Capital	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
(A) Total Despesa de capital	21.858,15	25.684,51	30.539,78	34.539,75	25.877,89	17.828,93	17.496,32
(B) Investimento	10.594,43	12.205,85	15.802,36	19.145,98	11.551,95	8.857,84	8.974,52
© Inversões Financeiras	5.418,67	6.683,94	7.373,84	8.060,76	5.728,69	4.574,87	4.818,35
(D) Amortização	5.845,05	6.794,72	7.363,58	7.333,01	8.597,24	4.396,22	3.703,45
(E) Recursos de financiamento	1.905,02	1.084,97	4.581,59	8.502,78	7.232,69	5.820,39	5.041,37
(E/A)	8,72%	4,22%	15,00%	24,62%	27,95%	32,65%	28,81%
Deflator - IPCA	1,53	1,43	1,35	1,28	1,20	1,09	1,02

Fonte: Siafem/Contabilidade

Comentário: De estos datos, destaca que a valores reales, los montos destinados a inversión pública en el estado, muestran una tendencia decreciente desde el año 2013 a la fecha.

**Q5)** Para cada ano do período 2011–2017, solicita-se o seguinte Indicador (**sem separação por setor**):

*a) (N° de projetos analisados no sistema de investimento / N° total de projetos de investimento público no orçamento)*

**Resposta: não há informação sistematizada na forma solicitada**

*b) (Montante de investimento projetos analisados no sistema de investimento / Montante de investimento projetos de investimento público no orçamento)*

**Resposta: não há informação sistematizada na forma solicitada**

*c) (N° de projetos aprovados no sistema de investimento / N° total de projetos de investimento público no orçamento)*

**Resposta: não há informação sistematizada na forma solicitada**

d) (Montante de investimento projetos aprovados no sistema de investimento / Montante de investimento projetos de investimento pública n orçamento)

Resposta:

Resposta: não há informação sistematizada na forma solicitada

Q6) Para cada ano do período 2011–2017, solicita-se o seguinte indicador, separado por setor e, também, a nível agregado, ao menos para os principais setores (infraestrutura viária, água e saneamento, energia, educação e saúde):

Indicadores de grau de execução: Dentro do universo de projetos aprovados pelo sistema de investimento e com orçamento alocado.

Nestes indicadores, o mais provável é que a execução se concretize em anos posteriores ao ano em que se aprova o projeto e se lhe aloca o orçamento. A ideia é gerar o indicador para a carteira aprovada em cada ano, por exemplo, dos 100 projetos aprovados no ano 2015 (denominador), no numerador deveríamos considerar X executados ou em execução no 2016.

a) (Número de projetos com execução iniciada / N° total de projetos aprovados y com orçamento alocado)

Resposta:

Tomando como premissa de que todos os contratos com financiamento precisam estar com orçamento alocado na lei Orçamentária (PPA, LDO e LOA) foi realizada comparações, por setor, para cada ano que teve um novo contrato de operação de crédito assinado com o ano do início do desembolso:

Ano de Assinatura do Contrato por Segmento	Ano de Inicio de desembolso							Total Geral	%
	2011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017		
Água e Saneamento			1				1	2	
2.013			1					1	100%
2.014							1	1	0%
Infraestrutura Viária		1	3	6	2	2		14	
2.012		1						1	100%
2.013			3	1				4	75%
2.014				5	2	2		9	56%
Meio Ambiente		1	1					2	
2.011		1						1	0%
2.013			1					1	100%
Mobilidade Urbana		1	4	7	3	1		16	
2.012		1	1	1				3	33%
2.013			3	2	1			6	50%
2.014				4	1			5	80%
2.015					1	1		2	50%
Saúde				1			1	2	
2.014				1				1	100%
2.017							1	1	100%
<b>Total Geral</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>36</b>	

**Considerando o total geral**

Inicio Contrato	Ano de Inicio de Desembolso							Total	%
	2011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017		
2.011	-	1						1	0%
2.012		2	1	1				4	50%
2.013			8	3	1			12	67%
2.014				10	3	2	1	16	63%
2.015					1	1		2	50%
2.016						0		0	ND
2.017							1	1	100%
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>36</b>	

A percentagem (%) indica a quantidade de contratos cujo desembolsos ocorreram no mesmo ano da assinatura.

Alguns fatores, como restrições de desembolso em período eleitoral e atendimento do ente às condições estabelecidas pelo agente financeiro para o primeiro desembolso são o que impactam esta defasagem de data.

Comentário: Estas tablas muestran que en el total de todo el período (exceptuando el 2017) y en todos los sectores, cada año se inician menos proyectos que aquellos a los que se les asignó presupuesto para ese año. Este resultado es coincidente con el del estado de Pauí.

También coincide con dicho estado en que estas capacidades de ejecución son heterogéneas entre sectores, destacando que la capacidad de ejecución en salud e infraestructura vial, está por sobre la de otros sectores.

*b) (Total de orçamento executado em projetos / orçamento total alocado a projetos)*

**Resposta:**

Foram comparados Valores da dotação orçamentária atualizada para cada ano com valores pagos com respectivos valores orçados – desconsidera o pagamento de restos a pagar

Execução Orçamentária dos Fontes de Recursos de Financiamento				Valores em R\$ milhões de cada ano			
% Execução orçamentária	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
(A) Dotação atual - Fonte 7	4.328,05	3.809,12	6.587,51	9.879,60	11.096,43	10.403,32	8.134,44
(B) Despesa Pago	660,02	424,10	2.990,15	5.060	5.056	4.779,4	4.416,68
(B/A)	15%	11%	45%	51%	46%	46%	54%

Fonte : SIAFEM - Relatório Contabilidade

**Detalhamento por Segmento e Ano de execução Orçamentária**

Comentário: Se refuerza la conclusión anterior relativa a una capacidad de ejecución por debajo de los recursos que se obtienen, esto se repite cada año, aunque afortunadamente la tendencia es la mejora, ya que el promedio de los años 2014 a 2017 es de 49,25%, mientras que en el periodo 2011 a 2013 es de 23,7%. En esto también hay coincidencia con los resultados del estado de Piauí.

**% Execução orçamentária de Financiamento por Segmento**

<b>Segmento</b>	<b>2.011</b>	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>
Mobilidade Urbana	11%	29%	56%	70%	66%	65%	72%
Infraestrutura Viária	93%	66%	51%	71%	62%	69%	46%
Água e Saneamento	0%	1%	14%	29%	24%	27%	17%
Meio Ambiente	55%	51%	38%	54%	39%	43%	81%
Cultura	11%	18%	40%	9%	40%	0%	0%
Saúde	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Profisco	9%	29%	36%	6%	69%	19%	40%
Outros	5%	3%	12%	2%	4%	2%	10%
ND	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Total Geral</b>	<b>15%</b>	<b>11%</b>	<b>45%</b>	<b>51%</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>	<b>54%</b>

Observação

- 1) ND - a classificação orçamentária não identifica o segmento/projeto
- 2) Comparado Dotação atualizada com Despesa Paga, para recursos oriundos de financiamento

Comentário: Nuevamente se observa heterogeneidad alta entre sectores en cuanto a su capacidad de ejecución. Los porcentajes de presupuesto ejecutados por los sectores de Transporte Urbano, Infraestructura Vial y Medio Ambiente, son significativamente mayores a los del resto de los sectores, en todos los años del periodo de análisis. Nuevamente hay coincidencia con los resultados del estado de Piauí.

**Q7)** Indicador de custos: Dentro do universo de projetos executados e finalizados

*a) (Custo total real dos projetos / Custo total orçamento original desses projetos)*

**Resposta: Não há informação de Custo atualizado dos projetos, de forma sistematizada**

*b) (N° Projetos com sobre custo / N° Total de projetos executados e finalizados)*

**Resposta: Não há informação de Custo atualizado dos projetos, de forma sistematizada**

**Q8)** Indicador de atraso na execução de projetos: Dentro do universo de projetos executados e finalizados

*a) (Prazo real de execução em meses / Prazo em meses estimado original)*

**Resposta:**

*Foi comparado o Prazo original do Contrato com as suas prorrogações, considerando o prazo médio ocorrido para cada grupo de prazo original, para amostra de contratos que estavam em execução durante o ano de 2017. Foram desconsiderados os contratos que ainda não tinham vencidos o prazo original*

Prazo original (anos)	Prazo Médio	% Desvio
2	4,6	232%
3	5,1	170%
4	7,5	187%
5	7,9	159%
6	7,3	122%

Fonte: Relatório de Execução da Assessoria de Captação de Recursos – base 31/12/2017 e considerou 26 contratos de financiamento

Comentario: se evidencia una fuerte ocurrencia de sobre plazos en los proyectos. Si se considera un promedio en base a los datos de la tabla anterior, se tiene 174% de sobre plazo, es decir, los proyectos se ejecutan en más del doble del plazo inicial programado. Lo anterior indica posiblemente debilidades en el proceso de ejecución, pero muy probablemente también, inexistencia o debilidades de los estudios de preversión.

*b) (N° de projetos com sobre prazo / N° de projetos executados e finalizados)*

Prazo Original do Contrato (Anos)	Status de execução do Projeto				Total Geral
	Andamento Prorrogado	Encerrada		Total	
		No Prazo	Prorrogado		
2	3	2	1	3	6
3	3	2	1	3	6
4	5		3	3	8
5	4				4
6	1				1
7		1		1	1
<b>Total Geral</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>26</b>

Indicador

(a) Execução executada e concluída = 10

(b) Execução de projetos executadas e concluída com prorrogação = 5

(c) indicador = (b)/(a) = 50%

Fonte: Relatório de Execução da Assessoria de Captação de Recursos – base 31/12/2017

En esta tabla se puede ver que el 50% de los proyectos finalizados, terminó con retraso. Si bien hay sobre plazos, este valor es más bajo que el sobre plazo medido en Piauí. También es más bajo el porcentaje de proyectos que tiene sobre plazo.

Pesquisa respondida pela Assessoria de Captação de Recursos da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo em 27/04/2018.

Contato: [captacaoderecursos@fazenda.sp.gov.br](mailto:captacaoderecursos@fazenda.sp.gov.br)

### Conclusiones:

Se respondieron 12 de las 22 preguntas, lo que corresponde a un **54,5% de la información solicitado**. Es decir, la disponibilidad de información es menor que en el estado de Piauí.

Planeamiento, selección de proyectos y presupuesto:

Llama la atención que el estado de Sao Paulo muestre un número de proyectos mucho menor que el de Piauí, lo que plantea la interrogante respecto a si los estados están trabajando bajo el mismo concepto de qué es un proyecto.

En los datos que pudieron ser analizados, hay coincidencia con lo obtenido en Piauí prácticamente en todo. En más detalle:

Las operaciones de crédito externo financian proyectos de mayor tamaño que los financiados internamente, y en el conjunto de todas las fuentes, se financian proyectos de mayor tamaño en promedio que los que se aprueban, lo que indica que luego de la Preinversión, la ejecución se focaliza en proyectos más grandes dentro de los que fueron analizados. Esto también ocurría en el estado de Piauí, y la hipótesis es que esos proyectos más pequeños que luego no se ejecutan, pudieran estar asociados a reposiciones y rehabilitaciones.

Hay respuestas que evidencian que no hay un sistema de inversión pública en el cual un organismo independiente otorgue un visto bueno o viabilidad a los proyectos. Por eso no se pudieron entregar datos relativos al porcentaje de proyectos públicos que es analizado dentro del sistema, ni tampoco los porcentajes de proyectos aprobados y rechazados.

A valores reales, los montos destinados a inversión pública en el estado, muestran una tendencia decreciente desde el año 2013 a la fecha.

Implementación de proyectos:

En el total de todo el período (exceptuando el 2017) y en todos los sectores, cada año se inician menos proyectos que aquellos a los que se les asignó presupuesto para ese año. Este resultado es coincidente con el del estado de Pauí.

También coincide con dicho estado en que estas capacidades de ejecución son heterogéneas entre sectores, destacando que la capacidad de ejecución en salud e infraestructura vial, está por sobre la de otros sectores.

Se observa heterogeneidad alta entre sectores en cuanto a su capacidad de ejecución. Los porcentajes de presupuesto ejecutados por los sectores de Transporte Urbano, Infraestructura Vial y Medio Ambiente, son significativamente mayores a los del resto de los sectores, en todos los años del periodo de análisis. Nuevamente hay coincidencia con los resultados del estado de Piauí.

Se evidencia una fuerte ocurrencia de sobre plazos en los proyectos. En promedio un 174% de sobre plazo, es decir, los proyectos se ejecutan en más del doble del plazo inicial programado. Lo anterior indica posiblemente debilidades en el proceso de ejecución, pero muy probablemente también, inexistencia o debilidades de los estudios de preinversión. Este último resultado, también es coincidente con el obtenido en Piauí.

---

## Espirito Santo

En el caso de Espirito Santo, no fue enviada la información como respuesta a la solicitud, sin embargo parte de la información fue entregada como parte de los antecedentes para la preparación del proyecto PROFISCO II ES durante la misión de los días 21 y 22 de mayo.

Esta información se traspasó al formato de la solicitud para poder hacer análisis similares a los de Piauí y Sao Paulo.

Para os projetos novos (que estejam ainda na etapa de Pre-investimento, ou seja, que não tenham iniciado execução):

*Montante total investimento de projetos aprovados no sistema de investimento em 2017*  
*N° Projetos aprovados em sistema de investimento em 2017*

A ideia com esses dados é calcular o valor médio dos novos projetos:

*(Montante total investimento de projetos aprovados no sistema de investimento em 2017/ N° Projetos aprovados no sistema de investimento em 2017)*

Para o ano 2017, sem separação por setores, solicita-se:

*Montante total projetos em execução em 2017*  
*N° total projetos em execução em 2017*

A ideia é calcular o valor médio dos projetos em execução (Considerando o orçamento já alocado e o orçamento por alocar), como:

*(Montante total projetos em execução em 2017 / N° total projetos em execução em 2017)*

Para o período 2011–2017, considerando o total de projetos cuja execução já finalizou, solicita-se para cada ano, sem separação por setores.

*Montante total investido em projetos finalizados no ano*  
*N° projetos finalizados em esse ano*

A ideia é calcular o valor dos projetos finalizados no ano, como:

*(Montante total investido em projetos finalizados no ano/ N° projetos finalizados nesse ano)*

Para cada ano do período 2011–2017, solicita-se o seguinte indicador separado por setor e, também, a nível agregado, ao menos para os principais setores (infraestrutura viária, água e saneamento, energia, educação e saúde):

*(Número de projetos rejeitados / Total de projetos apresentados ao sistema de investimento)*



*(Montante de investimento de projetos rejeitados / Montante total de projetos apresentados ao sistema de investimento)*

*(N° Projetos aprovados no sistema de investimento que obtém financiamento/ N° Total de projetos aprovados no sistema de investimento)*

Si bien no se cuenta exactamente con estos datos ni con el indicador, el estado de Espirito Santo proporcionó otros datos que muestran como los proyectos ya en la etapa de ejecución, se van alejando de la programación de inversiones originalmente definida en el plan, esto se puede ver en la siguiente tabla que muestra como las asignaciones de presupuesto definidas en la LOA de cada año, se van alejando de lo definido en el PPA original. En esta tabla el % se define como:

*(Montante de investimento de orçado en LOA / Montante total de investimento previsto en PPA):*

<b>Financeiro - Aderência PPA/Orçado</b>		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Total	Orçado LOA/Previsto PPA	101%	93%	93%
ALEES	Orçado LOA/Previsto PPA	100%	87%	87%
TCEES	Orçado LOA/Previsto PPA	100%	87%	87%
PJES	Orçado LOA/Previsto PPA	100%	89%	88%
MPEES	Orçado LOA/Previsto PPA	100%	88%	88%
DPEES	Orçado LOA/Previsto PPA	100%	89%	84%
Executivo	Orçado LOA/Previsto PPA	101%	94%	94%

¿Qual porcentagem do investimento público se analisa no *sistema de investimento*?

Para cada ano do período 2011–2017, solicita-se o seguinte Indicador (sem separação por setor):

*(N° de projetos analisados no sistema de investimento / N° total de projetos de investimento público no orçamento)*

*(Montante de investimento projetos analisados no sistema de investimento / Montante de investimento projetos de investimento público no orçamento)*



Fevereiro 2018/2018

Execução Orçamentária e Programação por Poder e CND - Todas as fontes - 2015, 2016 e 2017 (em R\$ milhões)															
Poder/CND	2015				2016				2017						
	Orçamto	Autorizado	Empenhado	0,9/0,0	0,9/0,0	Orçamto	Autorizado	Empenhado	0,9/0,0	0,9/0,0	Orçamto	Autorizado	Empenhado	0,9/0,0	0,9/0,0
	(A)	(B)	(C)	(%)	(%)	(A)	(B)	(C)	(%)	(%)	(A)	(B)	(C)	(%)	(%)
<b>Todas as Fontes</b>	<b>14.023</b>	<b>14.884</b>	<b>14.199</b>	<b>9%</b>	<b>-12%</b>	<b>12.025</b>	<b>12.144</b>	<b>14.015</b>	<b>8%</b>	<b>-18%</b>	<b>16.120</b>	<b>17.437</b>	<b>14.392</b>	<b>8%</b>	<b>-12%</b>
1- Pessoal e Encargos Sociais	8.702	8.975	8.762	9%	0,4%	9.529	8.865	9%	-4%	9.400	9.347	9.033	-1%	-4%	
2- Juros e Encargos da Dívida	337	308	330	-9%	-13%	365	342	315	-12%	-18%	400	290	285	-28%	-28%
3- Outras Despesas Correntes	3.806	4.136	3.777	10%	7%	3.973	4.536	3.688	10%	-2%	3.285	4.292	3.885	10%	18%
4- Investimentos	2.021	2.205	620	9%	-53%	1.702	2.068	541	10%	-73%	1.525	2.211	653	43%	-53%
5- Investimentos Financeiros	383	599	549	2%	-4%	661	852	428	25%	-33%	519	505	379	-3%	-27%
6- Amortização da Dívida	221	223	223	100%	100%	334	300	264	-4%	-18%	270	234	233	-13%	-13%
9- Reserva de Contingência	643	415	0	-36%	-100%	803	729	0	-9%	-100%	793	559	0	-29%	-100%
<b>Outras Fontes</b>	<b>1.892</b>	<b>2.000</b>	<b>1.758</b>	<b>9%</b>	<b>-8%</b>	<b>2.027</b>	<b>2.110</b>	<b>1.797</b>	<b>9%</b>	<b>-14%</b>	<b>1.889</b>	<b>1.997</b>	<b>1.714</b>	<b>9%</b>	<b>-8%</b>
1- Pessoal e Encargos Sociais	1.405	1.499	1.345	6%	-5%	1.467	1.493	1.298	2%	-12%	1.421	1.477	1.278	3%	-11%
2- Juros e Encargos da Dívida	0	0	0	-	-	0	0	0	-	-	0	0	0	-	-
3- Outras Despesas Correntes	407	440	380	1%	-13%	497	564	401	12%	-19%	428	477	415	12%	2%
4- Investimentos	63	63	30	4%	-52%	62	62	38	6%	-39%	31	43	22	37%	-32%
5- Investimentos Financeiros	0	0	0	0%	-100%	0	0	0	0%	-100%	0	0	0	0%	-100%
6- Amortização da Dívida	0	0	0	-	-	0	0	0	-	-	0	0	0	-	-
9- Reserva de Contingência	0	0	0	-	-	0	0	0	-	-	0	0	0	-	-
<b>Poder Executivo</b>	<b>14.111</b>	<b>14.882</b>	<b>12.440</b>	<b>9%</b>	<b>-12%</b>	<b>12.024</b>	<b>12.025</b>	<b>12.079</b>	<b>7%</b>	<b>-18%</b>	<b>14.302</b>	<b>15.440</b>	<b>12.670</b>	<b>8%</b>	<b>-12%</b>
1- Pessoal e Encargos Sociais	7.207	7.476	7.400	9%	0%	7.969	8.096	7.508	9%	-5%	7.970	7.870	7.758	-1%	-8%
2- Juros e Encargos da Dívida	337	308	303	-9%	-12%	365	342	315	-12%	-18%	400	290	285	-28%	-28%
3- Outras Despesas Correntes	3.059	3.695	3.346	11%	11%	3.176	3.762	3.202	10%	1%	2.857	3.815	3.389	10%	18%
4- Investimentos	1.079	1.142	399	9%	-70%	1.702	2.023	569	10%	-73%	1.499	2.188	693	46%	-56%
5- Investimentos Financeiros	383	599	549	2%	-4%	661	852	428	25%	-33%	519	505	379	-3%	-27%
6- Amortização da Dívida	221	223	223	100%	100%	334	300	264	-4%	-18%	270	234	233	-13%	-13%

*(N° de projetos aprovados no sistema de investimento / N° total de projetos de investimento público no orçamento)*

Las cifras de dos de los tres años analizados (2015 y 2017), muestran que luego de definido el presupuesto de inversión, se autorizan posteriores incrementos. Esto evidencia falta de rigurosidad en los estudios de Preinversión (de acuerdo a lo conversado durante la misión, también puede ser directamente falta de estudios).

*(Montante de investimento projetos aprovados no sistema de investimento / Montante de investimento projetos de investimento pública no orçamento)*

Para cada ano do período 2011–2017, solicita-se o seguinte indicador, separado por setor e, também, a nível agregado, ao menos para os principais setores (infraestrutura viária, água e saneamento, energia, educação e saúde):

Indicadores de grau de execução: Dentro do universo de projetos aprovados pelo sistema de investimento e com orçamento alocado.

*(Número de projetos com execução iniciada / N° total de projetos aprovados y com orçamento alocado)*

De la misma tabla de la página anterior, se observa que sistemáticamente, lo ejecutado cada año es un monto menor que el presupuesto originalmente asignado, evidenciando problemas en la

capacidad de ejecución. En promedio en los tres años analizados, se ejecuta un 40% menos que lo programado.

Algo positivo es que la sub ejecución va disminuyendo en el tiempo.

*(Total de orçamento executado em projetos / orçamento total alocado a projetos)*

Financeiro - Aderência da Execução ao PPA		2016	2017
Total	Executado/Previsto PPA	79%	79%
ALEES	Executado/Previsto PPA	88%	85%
TCEES	Executado/Previsto PPA	74%	70%
PJES	Executado/Previsto PPA	81%	77%
MPEES	Executado/Previsto PPA	90%	81%
DPEES	Executado/Previsto PPA	93%	92%
Executivo	Executado/Previsto PPA	79%	79%

Se puede apreciar que la ejecución en términos financieros es en todos los casos menor a lo previsto, y esto ocurre en ambos años.

Nestes indicadores, o mais provável é que a execução se concretize em anos posteriores ao ano em que se aprova o projeto e se lhe aloca o orçamento. A ideia é gerar o indicador para a carteira aprovada em cada ano, por exemplo, dos 100 projetos aprovados no ano 2015 (denominador), no numerador deveríamos considerar X executados ou em execução no 2016.

Indicador de custos: Dentro do universo de projetos executados e finalizados

*(Custo total real dos projetos / Custo total orçamento original desses projetos)*

*(N° Projetos com sobre custo / N° Total de projetos executados e finalizados)*

Indicador de atraso na execução de projetos: Dentro do universo de projetos executados e finalizados

*(Prazo real de execução em meses / Prazo em meses estimado original)*

DILATAÇÃO DE PRAZO DOS PROJETOS ESTRUTURANTES POR ÁREA DE RESULTADO		
Projeto	Marcos críticos com prazos dilatados	Dilatação Média (em dias)
<b>01 - EDUCAÇÃO</b>		
A	97 (61%)	23,3
B	13 (37,1%)	0,7
C	108 (61,7%)	309,6
D	11 (34,4%)	10,7
<b>02- SAÚDE</b>		
A	105 (80,2%)	517,2
B	81 (89%)	292,7
<b>03- SEGURANÇA, JUSTIÇA E DEFESA SOCIAL</b>		
A	32 (53,3%)	117,3
B	42 (57,5%)	336,8
<b>04- DESENVOLVIMENTO SOCIAL</b>		
A	12 (30%)	53,6
<b>05- DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO</b>		
A	27 (65,9%)	252,9
B	22 (81,5%)	175,2
C	37 (61,7%)	227,8
<b>06- DESENVOLVIMENTO URBANO E REGIONAL</b>		
A	105 (84,7%)	304,3

Se puede observar que en todos los sectores hay atrasos en la ejecución, y la magnitud de estos atrasos es bastante heterogénea entre sectores, variando desde un mínimo de 30% de sobre plazo en el caso de proyectos de desarrollo social, y llegando hasta más de 90% (casi el doble), en proyectos de gestión pública y de desarrollo urbano.

*(N° de projetos com sobre prazo / N° de projetos executados e finalizados)*

### Conclusiones:

Se respondieron 5 de las 22 preguntas, lo que corresponde a **un 23% de la información solicitada**. Es decir, la disponibilidad de información es menor que en los estados de Piauí y Sao Paulo y mayor que en Paraná. No obstante, en este caso no se trata de información específicamente

preparada como respuesta a nuestra solicitud, por lo que se podría suponer que el estado cuenta con sistemas de información que le habrían permitido responder de forma más detallada. Sin embargo, tienen carencias en materia de sistemas de información y bases de datos, ya que así lo manifestaron en la reunión de trabajo del día 22 de mayo.

Planeamiento, selección de proyectos y presupuesto:

Los datos muestran como los proyectos ya en la etapa de ejecución, se van alejando de la programación de inversiones originalmente definida en el plan, específicamente las asignaciones de presupuesto definidas en la LOA de cada año, se van alejando de lo definido en el PPA original

Las cifras de dos de los tres años analizados (2015 y 2017), muestran que luego de definido el presupuesto de inversión, se autorizan posteriores incrementos. Esto evidencia falta de rigurosidad en los estudios de Preinversión (de acuerdo a lo conversado durante la misión, también puede ser directamente falta de estudios).

Implementación de proyectos:

Se observa que sistemáticamente, lo ejecutado cada año es un monto menor que el presupuesto originalmente asignado, evidenciando problemas en la capacidad de ejecución. En promedio en los tres años analizados, se ejecuta un 40% menos que lo programado.

Algo positivo es que la sub ejecución va disminuyendo en el tiempo.

Se puede apreciar que la ejecución en términos financieros es, en todos los casos, menor a lo previsto, y esto ocurre en ambos años.

No hay datos de sobre costos, pero sí se evidencia que en todos los sectores, hay atrasos en la ejecución, y la magnitud de estos atrasos es bastante heterogénea entre sectores, variando desde un mínimo de 30% de sobre plazo hasta más de 90% (casi el doble).

## 2.4.- Conclusiones generales a partir de los datos enviados por los estados.

Cabe señalar que los datos recibidos corresponden a un 17% de los estados (4 estados). De los 18 estados restantes, dos respondieron formalmente que no podían hacerlo por no contar con sistemas de inversión pública ni bases de datos de proyectos. Se puede suponer que los restantes 16 estados tampoco cuentan con esta información.

De hecho esto se valida con los resultados de la encuesta, en la que solo un 31,8% de los encuestados declara tener un banco de proyectos

Adicionalmente, dentro de ese porcentaje bajo de respuestas, también entre los estados que responden, se alcanza un porcentaje menor al 100% de respuesta respecto a las solicitudes de datos e indicadores requeridos, lo que muestra que quienes cuentan con bancos de proyectos, aparentemente no los han desarrollado todo lo posible. En concreto, en los 4 estados en los que se cuenta con datos, se obtuvo:

Estado	% de información entregada respecto a lo solicitado.
Paraná	13,6%
Piauí	68%
Sao Paulo	54,5%
Espirito Santo	23%

Fuente: Elaboración propia en base a datos enviados por los estados.

A continuación se presentan las conclusiones generales separadas por etapas del ciclo del proyecto.

Planeamiento, selección de proyectos y presupuesto:

Los datos muestran como los proyectos ya en la etapa de ejecución, se van alejando de la programación de inversiones originalmente definida en el plan, específicamente las asignaciones de presupuesto definidas en la LOA de cada año, se van alejando de lo definido en el PPA original<sup>1</sup>. Esta conclusión a partir de solo 4 estados, tiene soporte también en un resultado de la encuesta (18 estados responden) donde más de un 36% de los encuestados indica que los proyectos se seleccionan durante el proceso presupuestario, y no antes (no durante la planificación y preinversión).

Las cifras muestran que luego de definido el presupuesto de inversión, se autorizan posteriores incrementos. Esto evidencia falta de rigurosidad en los estudios de Preinversión (de acuerdo a lo conversado durante la misión, también puede ser directamente falta de estudios).

Llama la atención la heterogeneidad en número de proyectos entre estados que no se explica por las diferencias de tamaño de los mismos, lo que plantea la interrogante respecto a si los estados están trabajando bajo el mismo concepto de qué es un proyecto.

---

<sup>1</sup> Si bien el estado de Santa Catarina no envió datos, en la misión a ese estado durante el año 2017, se manifestó algo similar.

Las operaciones de crédito externo financian proyectos de mayor tamaño que los financiados internamente, y en el conjunto de todas las fuentes, se financian proyectos de mayor tamaño en promedio que los que se aprueban, lo que indica que luego de la Preinversión, la ejecución se focaliza en proyectos más grandes dentro de los que fueron analizados. La hipótesis es que esos proyectos más pequeños que luego no se ejecutan, pudieran estar asociados a reposiciones y rehabilitaciones.

Por otra parte, destaca que entre sectores, el monto promedio por proyectos en el periodo, es significativamente distinto entre sectores. Por ejemplo, en el caso específico de Piauí, Medio ambiente e infraestructura energética son los de más bajo monto por proyecto y también son en términos absolutos los sectores con menos inversión en el periodo. Entendiendo que el óptimo social no tiene por qué ser una distribución equitativa entre sectores, surge la pregunta respecto a si estas asignaciones entre sectores conforman una cartera equilibrada de acuerdo a las prioridades de cada estado. Los ya comentados desalineamientos entre las carteras ejecutadas y los PPA, indican que no.

En promedio, los proyectos que obtienen financiamiento en el periodo son un % bajo de los proyectos. Surgen preguntas como ¿Tendrá que ver la dificultad de financiamiento con la calidad de la formulación y evaluación de esos proyectos? Si cruzamos con información de la encuesta, la respuesta a la pregunta anterior es positiva, ya que solo un 22,7% de los encuestados declara que cuentan con una cartera de proyectos evaluados, disponibles para el proceso presupuestario. De ser así, ¿tendrá eso a su vez relación con dificultades para financiar adecuadamente los estudios de Pre inversión de los proyectos? Respecto a esta última pregunta, de las encuestas realizadas durante el mes de mayo, la respuesta también es que sí, efectivamente en la mayoría de los estados hay dificultades para financiar los estudios de Pre factibilidad y Factibilidad.

No hay un sistema de inversión pública en el cual un organismo independiente otorgue un visto bueno o viabilidad a los proyectos. Por eso ningún estado pudo entregar datos relativos al porcentaje de proyectos públicos que es analizado dentro del sistema, ni tampoco los porcentajes de proyectos aprobados y rechazados en dicho sistema, porque no existen los sistemas ni sus órganos rectores.

#### Implementación de proyectos:

En general, todo el período y en todos los sectores, cada año se inician menos proyectos que aquellos a los que se les asignó presupuesto para ese año. Existe un problema general en la capacidad de ejecución, que también obedece a la inexistencia de sistemas de inversión pública, y en particular a la casi nula pre inversión, seguimiento y monitoreo.

Si bien las conclusiones anteriores pueden aparecer artificialmente extrapoladas a todo el país, ya que se analizaron solo 4 estados, la conclusión se valida con la encuesta que es mucho más representativa (18 estados), y que indica que menos de la mitad de los encuestados (aproximadamente un 40% de ellos), está de acuerdo con que se cuenta con planes eficaces para la gestión y el monitoreo de proyectos.

Otro resultado que emerge de los datos presentados por los estados en el punto anterior, es que estas capacidades de ejecución son heterogéneas entre sectores. Esta diversa capacidad de

ejecución a su vez, depende del tamaño de los equipos de proyectos en las entidades ejecutoras, y del nivel de especialización de los mismos.

Se evidencia una fuerte ocurrencia de sobre plazos en los proyectos. En los estados analizados esto puede significar entre el doble y hasta el triple del plazo inicial programado. Lo anterior indica posiblemente debilidades en el proceso de ejecución, pero muy probablemente también, inexistencia o debilidades de los estudios de preinversión.

En el caso de Piauí, se pudo constatar que sectores con buena capacidad de ejecución consiguen relativamente poco financiamiento para sus carteras de proyectos, mientras que dentro de los que muestran baja capacidad de ejecución, hay sectores exitosos en la obtención de financiamientos, lo que estaría mostrando que no necesariamente los mejores ejecutores de proyectos son los más exitosos en la obtención de financiamiento, lo que una vez más, podría estar causado por la falta de buenos estudios de Pre inversión para cada proyecto.

Los datos analizados muestran evidencia de sobre costos, esto también se ve corroborado por los resultados de las encuestas.

Cabe señalar, que de acuerdo a la evidencia de otros sistemas de inversión pública, las fallas típicas de la ejecución (sobre costos y sobre plazos), dependen de la falta de metodologías de seguimiento y monitoreo, pero también, de forma muy importante, de la falta de estudios de Preinversión más rigurosos que ayuden a mejorar las estimaciones de esos costos y plazos.



### **3.-Recomendaciones finales**

La gran recomendación se podría resumir en una frase: crear sistemas de inversión pública en los estados. En más detalle:

Los estados podrían tener mejoras sustantivas en la gestión de sus inversiones públicas. Dada la relevancia que tiene, y siguiendo buenas prácticas de otros países latinoamericanos, se recomienda comenzar con acciones orientadas a fortalecer la Pre inversión:

Desarrollo de metodologías de formulación y evaluación

Cálculo de precios sociales para la evaluación social

Asignación de fondos para estudios de Pre inversión

Fortalecimiento de capacidades profesionales en proyectos en Planeamiento, Hacienda y sectores, esto a su vez implica:

Fortalecer en número dichos equipos, y

Capacitarlos debidamente con especialización en proyectos (cubriendo las distintas etapas del ciclo de vida).

También se plantea la necesidad de fortalecer, probablemente en un segundo paso, más a futuro, los mecanismos de seguimiento de la ejecución de proyectos y auditoría. Esto requiere también de la implementación de metodologías específicas de apoyo al seguimiento y de capacitación en las mismas.

En relación a los dos párrafos anteriores, y como necesidad transversal que cruza todas las etapas del ciclo del proyecto, se requiere que los estados cuenten con adecuadas bases de datos, los llamados bancos de proyectos o bancos integrados de proyectos, que permitan comenzar a generar data hoy no disponible, para posibilitar gestión del conocimiento y en base a eso mejoras en la eficiencia de la gestión de inversiones.

Complementariamente a estos pasos, algo que no emerge directamente de las encuestas y los datos analizados, pero que se sabe como requisito a partir de la experiencia latinoamericana: se debe estudiar, diagnosticar y proponer reformas al marco legal e institucional, y generar propuestas de ajuste de leyes, normas y procedimientos, de forma que estos viabilicen la creación de los sistemas de inversión pública y de sus órganos rectores.