

---

manuales

**L**os sistemas nacionales de  
inversión pública en  
Centroamérica: marco teórico y  
análisis comparativo multivariado

Edgar Ortegón

Juan Francisco Pacheco



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Instituto Latinoamericano y del Caribe de  
Planificación Económica y Social  
Área de Proyectos y programación de inversiones

Santiago de Chile, agosto de 2004



Este documento fue preparado por Edgar Ortegón y Francisco Pacheco, Jefe y experto del Área de proyectos y Programación de Inversiones del ILPES respectivamente. En la recolección de la información sobre los países centroamericanos y en el análisis de la misma colaboraron sustantivamente las siguientes profesionales de la Universidad Santiago de Chile: Chriss Caballero, Guisela Díaz, Evelyn Magdaleno y Natalia Navarrete. Los autores reconocen su valioso y destacado aporte como asistentes de investigación.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.

---

Publicación de las Naciones Unidas

ISSN impreso: 1680-886x

ISBN electrónico: 1680-8878

LC/L.2160-P

LC/IP/L.246

ISBN 92-1-322551-2

N° de venta: S.04. II. G.88

Copyright © Naciones Unidas, agosto de 2004. Todos los derechos reservados

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

---

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción



## Índice

---

<b>Introducción</b> .....	5
<b>I. Recuento histórico</b> .....	6
<b>II. Marco teórico de un sistema nacional de inversiones pública (SNIP)</b> .....	9
1. Concepto de sistema .....	9
2. Teoría general de sistemas .....	10
3. Características de la teoría general de sistemas.....	10
4. Teoría general de sistemas y organización.....	11
5. Marco metodológico.....	12
6. Marco general de un sistema de inversión pública.....	13
7. Funcionamiento y estructura de los SNIP .....	14
8. Funcionamiento general del sistema .....	15
9. Entidades del sistema .....	16
10. Funciones del sistema.....	17
<b>III. Análisis comparativo de los SNIP en centroamérica</b> .....	21
1. Introducción .....	21
2. Análisis comparativo .....	22
3. Objetivos definidos para los SNIP .....	22
4. Marcos legales de los SNIP.....	23
5. Fuentes de financiamiento .....	26
6. Marco Institucional de los SNIP .....	27
7. Metodología de los SNIP .....	31
8. Sistemas y sub-sistemas de los SNIP .....	33
9. Sistemas de información (banco de proyectos) .....	35
10. Capacitación .....	36

<b>IV.</b>	<b>Matrices de comparación analítica multivariada (SNIP) (Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, Honduras, El Salvador)</b> .....	39
<b>V.</b>	<b>Conclusiones específicas</b> .....	61
<b>VI.</b>	<b>Reflexiones generales</b> .....	63
	<b>Bibliografía</b> .....	67
	<b>Serie manuales: números publicados</b> .....	69

## Introducción

---

El presente trabajo pretende avanzar en el análisis y en la discusión sobre la forma como están estructurados y vienen operando los Sistemas Nacionales de Inversión Pública en América Latina y el Caribe (SNIP), con el objeto de identificar sus principales fortalezas y debilidades y con base en ello, promover los cambios y las reformas necesarias. En esta oportunidad, el estudio se focaliza en los Sistemas de los países Centroamericanos de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.

Varias son las características de esta investigación: En primer lugar, se ha hecho un gran esfuerzo por recoger la información más actualizada posible sobre cada uno de los países en cuestión a partir de fuentes directas oficiales. En segundo lugar, la información ha sido tabulada y comparada de acuerdo a un diseño metodológico preestablecido dentro de lo que hemos llamado Matrices de Análisis Comparativo Multivariado. En tercer lugar, se intenta presentar un marco teórico que permita la comprensión de los Sistemas desde una perspectiva más integral y sistémica. Cuarto, se ha realizado el examen de los Sistemas desde la perspectiva de los instrumentos para mejorar la calidad de las políticas públicas en cuya ejecución participan el sector público, la comunidad y el sector privado. De igual manera, el enfoque analítico plantea la transversalidad de los Sistemas donde los sectores y los territorios conjugan esfuerzos para avanzar hacia una mayor eficiencia y equidad con las correspondientes sinergias entre la política macroeconómica, la coordinación programática de los programas y la ejecución microeconómica de los proyectos. Por último, para facilitar la discusión sobre los Sistemas, las conclusiones se separan en específicas y generales con el objeto de resaltar tanto los aspectos puntuales de orden metodológico y tecnocrático país por país, como aquellas que requieren de un consenso sobre las prioridades nacionales con el consiguiente respaldo político para hacerlas realidad.

## I. Recuento histórico

---

La evolución de los SNIP en Centroamérica no ha estado exenta de las vicisitudes y cambios experimentados por la teoría, técnicas y procedimientos de la planificación. En el decenio de 1950 comenzaron los intentos de planificación mediante la elaboración de planes de sectores económicos importantes o de aspectos de infraestructura, en especial transporte y energía. Se formalizaron las tareas de la planificación y la creación de entes planificadores, de alto rango, dentro de la administración pública, puede situarse a finales del decenio de 1950 y comienzos del de 1960, sobre todo después de la Carta de Punta del Este

El examen de los planes de esa época dejan entrever la mas variada gama de responsabilidades y de intervenciones en materia de política económica y social, todo ello dentro de un marcado voluntarismo por asignar ingentes recursos a mejorar la infraestructura urbana y rural, sin que ello se tradujera en la superación de los numerosos tipos de déficit. El examen de las circunstancias socioeconómicas en el momento de la aparición de las Oficinas de Planificación en Centroamérica, señala que el sistema político estaba presionado por el surgimiento de una cantidad de problemas para los cuales no se tenía ni una respuesta clara ni experiencia previa en su tratamiento. Todo ello acompañado por el agotamiento de la fase de crecimiento hacia adentro y el debilitamiento del modelo primario de exportación<sup>1, 2</sup>.

---

<sup>1</sup> El proceso de planificación en América Latina: escenarios, problemas y perspectivas”, Aldo Solari y otros (1980), Cuaderno del ILPES N°. 26, Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)

<sup>2</sup> “Retomar la Agenda del Desarrollo”, José Antonio Ocampo (LC/L.1503), Santiago de Chile, diciembre 2001

Para hacer frente a la coyuntura, se optó por fortalecer la capacidad de intervención de la administración pública y la ampliación de las funciones gubernamentales. Dentro de muchas otras, se le asignaron a los organismos de planificación el de programar y administrar la inversión pública, el utilizar a la planificación como sustituto parcial del mercado en la asignación de recursos, elaborar planes y diseñar políticas sectoriales dentro de un esfuerzo por racionalizar el proceso de toma de decisiones y la intervención en el sistema económico, con la responsabilidad de dar orientaciones de carácter general para todo el quehacer económico y social en el mediano y largo plazo.

Hacia finales del decenio de 1970 e inicios de 1980 las condiciones imperantes y las nuevas corrientes del pensamiento comenzaron a gestar la idea de que las expectativas o las responsabilidades asignadas a la planificación eran desmedidas, inapropiadas o equivocadas. Las limitaciones objetivas de índole institucional eran evidentes en cuanto a su ubicación dentro del aparato administrativo y la forma de relacionarse con el resto de organismos del nivel central, sectorial o regional. El hecho de permanecer como Ministerios sin un protagonismo técnico y sin una clara delimitación de atribuciones, coadyuvó a que no hicieran lo que le correspondía o que hiciera lo que no era de su incumbencia principal. Un segunda falencia o causa de su desprestigio consistió en el estilo o forma en que se concibió la política económica y social basada en gruesas intenciones sin llegar a medidas concretas, donde el diagnóstico prevalecía sobre las medidas, sobre los instrumentos o sobre los recursos. El antagonismo, el rechazo o el prematuro abandono del Plan surgía de la brecha o divorcio entre las metas que se fijaba y la liviandad o falta de concreción en cuanto a las medidas para alcanzarlas. Una tercera limitación, consistió en el intento por imponer o trasplantar un estilo de planificación cuyo ejercicio tenía más relación con la problemática de un sistema socio-económico de países avanzados y nó con los problemas y dificultades de los países Centroamericanos.<sup>3</sup>

Sin embargo, no todo cuanto aconteció durante esas décadas en términos de planificación fue negativo. Los logros y realizaciones fueron invaluable y hasta la fecha se reconocen sus aportes así como sus errores. Basta señalar el levantamiento de indicadores de características socioeconómicas; la creación de bases estadísticas; investigaciones sectoriales aún vigentes, el esclarecimiento de problemas fundamentales sobre marginalidad, pobreza y desempleo; la formación de cuadros técnicos y una mayor comprensión de las interrelaciones entre políticas y sectores. Así, las reconocidas fallas de gobierno en cuanto al manejo de la planificación para nada anulan o ensombrecen el rol que le tocó jugar a la planificación en su momento histórico y en circunstancias tanto internas como externas adversas.

En los ochenta, se inicio el cambio en el modelo de desarrollo imperante, se adoptaron reformas internas tendientes a una mayor apertura, descentralización y liberalización; se revalorizaron las virtudes de la macroeconomía sana y las de un Estado eficiente, subsidiario y menos interventor. Dentro de los nuevos rumbos, la reforma del Estado significó el reducir, delimitar y en algunos casos eliminar la presencia de los Ministerios de Planificación, pasando a cumplir tareas de asesoría técnica para las Casas Presidenciales o concentrarse en tareas específicas como las del seguimiento de la política económica, la preparación del plan de inversiones ó la coordinación de programas estratégicos multisectoriales. En medio de estos avatares los Sistemas Nacionales de Inversión Pública perdieron competencia, se debilitaron sus componentes legales y metodológicos y dejaron de funcionar como sistemas obligatorios para toda la administración pública dentro de normas y procedimientos comunes. Algunos de los avances logrados se vieron afectados, en otros casos se descentralizaron las tareas de preparación, evaluación, seguimiento y control de los proyectos y el concepto de banco integrado de proyectos perdió su concepción global en relación al ciclo de proyectos de inversión a nivel municipal, departamental, regional, y central conforme al sistema de metodologías diseñadas. De igual manera, la red de información

<sup>3</sup> “Estado procesos de decisión y planificación en América Latina”, Carlos de Mattos (1987), Revista de la CEPAL N°31 (LC/1.1452), Santiago de Chile, abril

interconectada se desarticuló y los programas de capacitación básica, intermedia y avanzada perdieron coherencia y continuidad. Sin embargo, muchas de estas responsabilidades fueron delegadas y absorbidas por universidades o centros de formación especializada (ICAP, SIECA, BCIE).<sup>4</sup>

Pasado este periplo de cambios y reformas en Centroamérica, los SNIP a comienzos o mediados de los noventa entraron en un ciclo promisorio de revalorización, actualización y mayor protagonismo en cuanto a la programación, administración y control de la inversión pública. Con funciones y responsabilidades más específicas, los organismos u oficinas de planificación incorporaron con respaldo legal y metodológico la preparación del plan anual de inversiones públicas como parte de los Sistemas de Administración Financiera del Estado y bajo la égida de los Ministerios de Economía y Finanzas (Panamá), Ministerio de Hacienda (El Salvador), la Secretaría General de Programación y Planificación y el Ministerio de Finanzas Públicas (Guatemala), la Secretaría de Finanzas (Honduras), el Ministerio de Planificación (Costa Rica) y la Secretaría Técnica de la Presidencia (Nicaragua).

En los enfoques originales de los SNIP en Centroamérica, al igual que en el resto de la región, se adoptó un enfoque operativo donde desde el punto de vista económico el sector público produce bienes y servicios que pueden considerarse como productos finales cuando son consumidos directamente por la población, o pueden tener el carácter de insumos cuando son destinados a servir a una institución o empresa. Dentro de esta conceptualización para que el sector público pueda concretar las acciones de producción final, necesita contar con insumos o apoyos tales como programación, recursos financieros y materiales, una adecuada estructura organizativa y procedimientos administrativos, recursos humanos capacitados, metodologías para cada proceso de producción e información para cada una de las actividades<sup>5</sup>. De esta manera, en las fases de preinversión los insumos generaban diseños o estudios técnico-económicos de proyectos; en la de inversión obras de infraestructura y en la de operación, bienes y servicios. Dentro de esta conceptualización se diseñaron la mayoría de los bancos de proyectos de América Latina y el Caribe, con los subsiguientes desarrollos de los sistemas de seguimiento y evaluación.

A la luz de las experiencias Centroamericanas registradas y con el objeto de brindar un marco teórico más integral y sistémico, se presenta en las páginas siguientes una propuesta metodológica y operativa complementaria, pero quizás más sistémica y de sustitución de conceptos por otros con mayor nivel de institucionalización y de flexibilización, para comprender y analizar un sistema donde el hecho de sumar factores, sin sinergizarlos, no garantiza dinamismo ni efectividad y donde las interrelaciones cuenten más que las normas y los procedimientos metodológicos. Se trata de un intento por definir un marco teórico holístico o proponer un discurso interpretativo, basado en la experiencia y en los desarrollos modernos de la sustitución del control presupuestario por el control de gestión y para que dentro de un determinado techo de gasto, al Estado se le impida gastar más pero se le estimule a gastar mejor; donde los involucrados de diverso orden encuentren formas de participación y donde la flexibilización de la gestión de la inversión involucre las funciones básicas de la planificación de evaluar, coordinar y generar una visión compartida de futuro.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Seminario de alto nivel sobre las funciones básicas de la planificación y experiencias exitosas, La Habana, Cuba, noviembre de 2000.

<sup>5</sup> Martín Daniel (1990; “Un enfoque operativo para racionalizar la inversión pública”; Informe final del seminario interregional realizado en Mendoza, República Argentina, 20 al 24 de noviembre de 1989.

<sup>6</sup> “Funciones básicas de la planificación”, cuaderno del ILPES 46, 2000 (LC/IP/G.126-P).

## **II. Marco teórico de un sistema nacional de inversiones pública**

---

En esta sección se intenta desarrollar un comprensivo marco teórico sobre los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP) a partir de una perspectiva sistémica y con base en las experiencias nacionales. Se plantean las características de la Teoría General de Sistemas y su aplicación a organizaciones complejas donde operan varios subsistemas. Con base en estos conceptos se propone un esquema analítico para abordar a los SNIP y así poder examinar la información recolectada, interpretar sus desarrollos y proponer con ciertos fundamentos los cambios necesarios

### **1. Concepto de sistema**

La forma de entender y comprender el mundo y sus fenómenos ha dado cierto giro al pasar de un modelo mecanicista, particularista e inflexible, nacido en el siglo XIX, a otro más dinámico y comprensivo. “La única meta parecía ser la analítica: la división de la realidad en unidades menores y el aislamiento de líneas causales separadas”.<sup>7</sup>

El paradigma decimonónico que ha sido el orientador del pensamiento científico, no permite ver la realidad con todo sus elementos, reduce los problemas a cierto número de variables controlables y desde ahí intenta dar respuesta a un conjunto de elementos que muchas veces no están comprendidas en el análisis.

---

<sup>7</sup> “Teoría General de los Sistemas”, Ludwig Von Bertalanffy, pág. 45.

Puede ser este exceso de nominalismo o particularismo el que finalmente hace que el paradigma del pensamiento científico tradicional haya permitido la emergencia de uno más amplio, integrador y holístico.

“Puede tomarse como característica de la ciencia moderna el que este esquema de unidades aisladas actuantes según causalidad unidireccional haya resultado insuficiente. De ahí la aparición en todos los campos de la ciencia de nociones como la totalidad, holismo, organismo, Gestalt, etc. ... **Debemos pensar en términos de sistemas de elementos en interacción mutua**”.<sup>8</sup>

## 2. Teoría general de sistemas

La idea de la teoría general de sistemas fue desarrollada por L. Von Bertalanffy alrededor de 1930, posteriormente un grupo de personas unieron sus inquietudes en lo que se llamó la Sociedad para la Investigación de Sistemas Generales, establecidas en 1954 junto con Anatol Rapoport, Kenneth Boulding, Ralph Gerard y otros.

La teoría general de los sistemas contempla premisas y supuestos. Boulding (1964) señala cinco premisas básicas. Éstas se podrían denominar igualmente postulados, presuposiciones o juicios de valor.

- El orden, la regularidad y la carencia de azar son preferibles a la carencia de orden o a la irregularidad (caos) y a la existencia de un estado aleatorio.
- El carácter ordenado del mundo empírico hace que el mundo sea bueno, interesante y atrayente para el teórico de los sistemas.
- Hay orden en el ordenamiento del mundo exterior o empírico (orden en segundo grado): una ley de leyes.
- Para establecer el orden, la cuantificación y la matematización son auxiliares altamente valiosos.
- La búsqueda de la ley y el orden implica necesariamente la búsqueda de los referentes empíricos de este orden y de esta ley.

## 3. Características de la teoría general de sistemas<sup>9</sup>

Las características que los teóricos han atribuido a la teoría general de los sistemas son las siguientes:

- a) **Interrelación e interdependencia** de objetos, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares. Toda teoría de los sistemas debe tener en cuenta los elementos del sistema, la interrelación existente entre los mismos y la interdependencia de los componentes del sistema. Los elementos no relacionados e independientes no pueden constituir nunca un sistema.
- b) **Totalidad**. El enfoque de los sistemas no es un enfoque analítico, en el cual el todo se descompone en sus partes constituyentes para luego estudiar en forma aislada cada uno de los elementos descompuestos: se trata más bien de un tipo gestáltico de enfoque, que trata de encarar el todo con todas sus partes interrelacionadas e interdependientes en interacción.

---

<sup>8</sup> Teoría General de los Sistemas, Ludwig von Bertalanffy, pág. 45.

<sup>9</sup> Teorías organizacionales y administración (enfoque crítico), Dávila C. pág.240.

- c) **Búsqueda de objetivos.** Todos los sistemas incluyen componentes que interactúan y la interacción hace que se alcance alguna meta, un estado final o una posición de equilibrio.
- d) **Insumos y productos.** Todos los sistemas dependen de algunos insumos para generar las actividades que finalmente originarán el logro de una meta. Todos los sistemas originan algunos productos que otros sistemas necesitan.
- e) **Transformación.** Todos los sistemas son transformadores de entradas en salidas. Entre las entradas se pueden incluir informaciones, actividades, una fuente de energía, conferencias, lecturas, materias primas, etc. Lo que recibe el sistema es modificado por éste de tal modo que la forma de la salida difiere de la forma de entrada.
- f) **Entropía.** La entropía está relacionada con la tendencia natural de los objetos a caer en un estado de desorden. Todos los sistemas no vivos tienden hacia el desorden; si quedan aislados, perderán con el tiempo todo movimiento y degenerarán, convirtiéndose en una masa inerte.
- g) **Regulación.** Si los sistemas son conjuntos de componentes interrelacionados e interdependientes en interacción, los componentes interactuantes deben ser regulados (manejados) de alguna manera para que los objetivos (las metas) del sistema finalmente se realicen.
- h) **Jerarquía.** Generalmente todos los sistemas son complejos, integrados por subsistemas más pequeños. El término "jerarquía" implica la introducción de sistemas en otros sistemas.
- i) **Diferenciación.** En los sistemas complejos las unidades especializadas desempeñan funciones especializadas. Esta diferenciación de las funciones por componentes es una característica de todos los sistemas y permite al sistema focal adaptarse a su ambiente.
- j) **Equifinalidad.** Esta característica de los sistemas abiertos afirma que los resultados finales se pueden lograr con diferentes condiciones iniciales y de maneras diferentes.

#### 4. Teoría general de sistemas y organización

De conformidad con las anteriores características, en la aplicación de la teoría general de sistemas a organizaciones se establece una tipología de subsistemas. Katz y Khan<sup>10</sup> identifican cinco subsistemas que corresponden a la clasificación de Talcott Parson.<sup>11</sup> Estos son:

- a) Subsistemas técnicos o de producción
- b) Subsistemas de apoyo
- c) Subsistemas de mantenimiento
- d) Subsistemas de adaptación
- e) Subsistemas gerenciales o directivos

La concepción de organización que está subyacente es que los sistemas no tienen una estructura separada de su funcionamiento, está en constante interacción con el medio externo, del cual percibe insumos (información, gente, energía y materiales). Una vez que el insumo es importado al sistema sufre transformaciones u operaciones. Cuando el insumo es transformado se exporta al entorno. Los insumos son de dos tipos: de mantenimiento y de producción, el sistema

<sup>10</sup> Ver "La organización sistémica, en Teorías organizacionales y administración", Dávila C. (pág.248)

<sup>11</sup> Ver "El último período de Parson en. Las teorías sociológicas desde la segunda guerra mundial", Alexander J. (pág. 79).  
Parsons y Neil, Economy and Society (New York: Free Press, 1956).

debe importar unos y otros constantemente. También se agregan un subsistema institucional y el subsistema financiero. En este marco sólo consideraremos los cinco previstos más arriba.

Los **subsistemas técnicos o de producción**, tienen relación con las transformaciones o procesamiento de energía. Satisfacen la tarea central de la organización mediante la división del trabajo, desarrollan una dinámica de eficiencia técnica, sin embargo, tal hecho no garantiza la eficiencia general del sistema pues está en interacción y es interdependiente de los otros subsistemas.

Los **subsistemas de mantenimiento**, aseguran la estabilidad y capacidad de producción, elaboran mecanismos de selección de personal, socialización e inductación, recompensas, incentivos y sanciones; formaliza e institucionaliza todos los aspectos de la conducta organizacional. Según Katz y Khan la característica de estos subsistemas es “mantener las cosas como están y no permitir el cambio”, la existencia de éstos implica una acción negentrópica que conserva el sistema.

Los **subsistemas de apoyo**, aseguran la importación de insumos, ampliando el subsistema de producción y llevándolo al entorno, tanto para traer insumos como para llevar productos. La función de los sistemas de apoyo es mantener intercambios en la frontera del sistema, así como obtener apoyo y legitimación social para la organización.

Los **subsistemas de adaptación**, se relacionan con la generación de respuestas adecuadas a las condiciones cambiantes del entorno, tienen que ver con el cambio organizacional. La función principal es la de inteligencia, investigación, desarrollo y planeamiento, generalmente localizadas en unidades de asesoría. Su importancia radica en la idea de que el cambio es vital para la subsistencia del sistema.

Los **subsistemas gerenciales o directivos**, buscan dirigir, distribuir y controlar los diferentes subsistemas y actividades. También es un subsistema de toma de decisiones. Debe coordinar las demandas externas y los recursos y necesidades organizacionales.

Se han mencionado los anteriores cinco subsistemas por cuanto de una u otra forma los SNIP desempeñan funciones muy similares y por lo tanto, interesa conocer la forma como pueden articularse e integrarse para maximizar los recursos y actuar con eficacia.

## 5. Marco metodológico

Al igual que en el estudio para los países de Sudamérica (Chile, Colombia, Argentina, Bolivia, Perú), en el caso de Centroamérica se intenta avanzar en el esquema metodológico mediante una mayor sistematización de la información a fin de ampliar el análisis comparativo de manera uniforme. De esta manera, se intenta evitar que las conclusiones sean de carácter normativo o voluntarista y bajo la hipótesis de que los SNIP de Centroamérica se estructuran en forma de sistemas complejos que involucran diferentes funciones y organizaciones del Estado y que se integran de acuerdo a normas y procedimientos, las reflexiones se sustentan en la información y en el esquema conceptual propuesto. Dentro del carácter exploratorio- descriptivo del trabajo, se identifican los siguientes elementos:

- a) **Definición de Inversión Pública para el SNIP:** Esta definición implica el alcance del sistema respecto de la asignación de recursos disponibles (del Estado) y también delimita, en parte, las características de las salidas del sistema (formación de capital físico, formación de capital humano o producción de bienes y servicios).
- b) **Objetivos de los SNIP:** Reflejan las aspiraciones que se persiguen con la implementación de los SNIP y los lineamientos que regirán la asignación de recursos públicos.

- c) **Marco legal:** Cuerpo normativo institucional que define las estructuras, funciones y responsabilidades de las diferentes entidades que están relacionadas con el SNIP. Posee leyes, decretos, reglamentos, instructivos, que son de orden obligatorio para cada entidad.
- d) **Fuentes de financiamiento:** son entidades nacionales o externas que proporcionan apoyo financiero para la implementación de programas o proyectos de inversión pública.
- e) **Marco institucional:** Está contenido en las leyes y define las distintas entidades que se relacionan con los SNIP, éstas se han definido como Entidades Rectoras, Entidades Vinculadas, Entidades Incorporadas y de Orden Territorial.
  - **Entidades rectoras:** Son organismos que dictan normas, instrucciones, diseñan procesos y procedimientos para ser considerados en la toma de decisiones. Realizan funciones de asesoría y coordinación. Tienen que ver con la dirección del proceso.
  - **Entidades vinculadas:** Son sistemas que cruzan horizontalmente la gestión del aparato público y que participan activamente en el proceso de inversión.
  - **Entidades incorporadas:** Son aquellas entidades del sector público que pueden presentar proyectos y programas de inversión para su aprobación y posterior ejecución.
  - **Entidades de orden territorial:** este nivel de análisis muestra en parte la participación de entidades distintas del nivel central.
- f) **Metodologías de los SNIP:** son cuerpos teóricos que regulan el proceso de preparación y evaluación de los proyectos para ser presentados al SNIP.
- g) **Sistemas y subsistemas de los SNIP:** El Estado apoya la producción de bienes y servicios, mediante una estructura organizacional compuesta por sistemas verticales y horizontales.
  - Los sistemas verticales: corresponden a aquellos organismos públicos que participan directamente en la producción de los bienes y servicios.
  - Los sistemas transversales: son parte de la estructura organizacional del Estado y de la Administración, intervienen transversalmente la actividad gubernamental apoyando y haciendo posible el proceso productivo que realizan los sistemas verticales.
- h) **Subsistemas:** son estructuras que permiten la realización de ciertos procesos dentro de los SNIP. En algunos casos, suplen, complementan, sustituyen o duplican tareas.
- i) **Capacitación:** un proceso continuo dirigido a proporcionar conocimientos y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño, la calidad de la inversión y el fortalecimiento institucional, factores claves que permiten a una institución lograr sus objetivos.

La información para este estudio se recabó de documentos anteriores propios del ILPES, de documentación perteneciente a entidades gubernamentales, de estudios específicos e información vía Internet de los organismos relacionados con la inversión pública de cada país. Para ordenar y analizar esta información se utilizó una matriz de doble entrada con los SNIP de cada país y los elementos a comparar, esto con el objeto de hacer una lectura transversal para ver similitudes y diferencias entre los sistemas.

## 6. Marco general de un sistema de inversión pública

### 6.1 Definición de criterios y objetivos de los SNIP

La definición más común de un Sistema Nacional de Inversión Pública es un conjunto de normas, instrumentos y procedimientos comunes para el sector público y entidades del sector privado que ejecuten inversión pública (ONG), mediante los cuales se relacionan y coordinan entre

sí, para preparar, evaluar, priorizar, financiar, dar seguimiento y ejecutar los proyectos de inversión pública, en el marco de las políticas, planes y programas de desarrollo.

El sistema se sustenta sobre la base de los siguientes principios:

- Eficiencia en la asignación de recursos
- Compatibilidad de políticas, planes y programas de desarrollo
- Delimitación de responsabilidades
- Oportunidad y racionalidad en la toma de decisiones
- Complementariedad de esfuerzos
- Sostenibilidad operativa
- Centralización normativa y descentralización operativa

Se ha sostenido que el objetivo fundamental del Sistema Nacional de Inversión Pública consiste en poder concretar las opciones de inversión más rentables desde el punto de vista económico y social, según los lineamientos de la política de Gobierno. En otras palabras, procurar alcanzar una eficiente asignación de los recursos escasos a las alternativas de inversión más rentables. No obstante, es posible considerar otros objetivos (idealmente) de igual relevancia como:

- Armonizar los programas de inversiones con los objetivos de desarrollo
- Asegurar que los proyectos y programas contribuyan a mejorar los bienes y servicios de la población
- Garantizar que los recursos externos y de contrapartida se utilicen en forma oportuna y eficaz
- Mantener la asignación de los recursos para la sostenibilidad de la inversión
- Velar por la satisfacción real de necesidades con sentido de equidad, pertinencia y pertenencia

## **7. Funcionamiento y estructura de los SNIP**

Los SNIP no deberían entenderse como un proceso aislado y menos como un procedimiento específico, porque son algo más que una sola función (producción) esto queda demostrado en todos los análisis de la estructura que hasta ahora el ILPES ha podido realizar. Lo que se intenta en esta oportunidad es superar el concepto de un sistema donde prime la eficiencia técnica y entrar en una interpretación de un sistema que incorpore el concepto de equilibrio. En este sentido, un sistema tiene diferentes partes (subsistemas) que son interdependientes y que además están integradas por normas, por lo que la eficiencia de una sola de ellas no significa la eficiencia del sistema total.

En términos generales, los SNIP funcionan (idealmente) como sistemas abiertos, transformando entradas en salidas. Donde en las entradas se pueden incluir informaciones, actividades, recursos, medios, normas, etc. Podríamos identificar las entradas como políticas públicas, programas de gobierno y estrategias generadas a partir de decisiones de los gobiernos que han sido aprobadas por la civilidad a partir de un proceso democrático. De igual modo, podemos considerar las presiones de grupos y colectividades territoriales y las necesidades de la población.

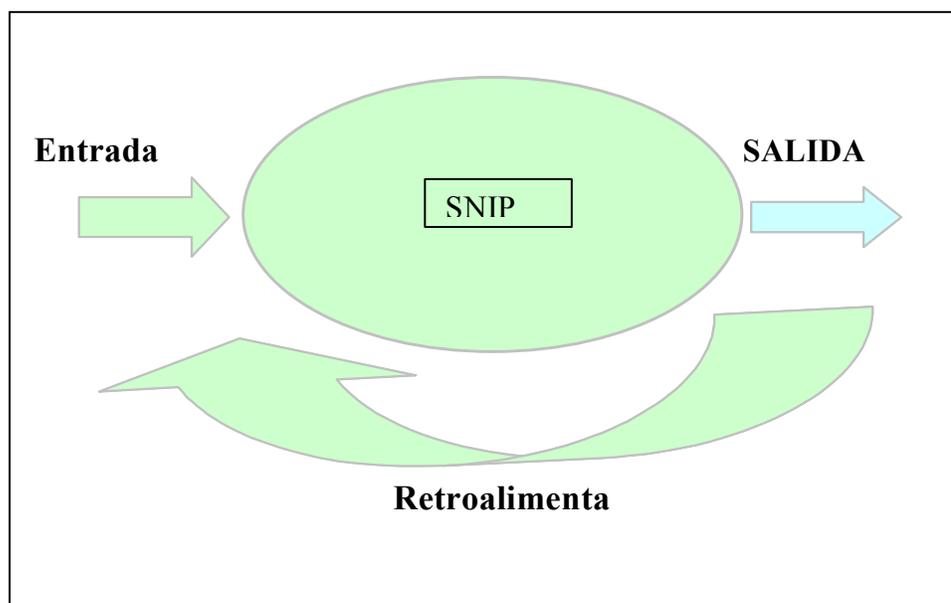
## 8. Funcionamiento general del sistema

Los estímulos que el sistema recibe activa una cadena de relaciones, procedimientos y acciones que permiten desarrollar una compleja red de procesos de todo tipo que finalmente aseguran una salida que se ajustaría a las características de las demandas (entradas).

Las salidas están relacionadas con el objetivo perseguido, esto es, proyectos que derivan en bienes, servicios e información.

Estas salidas son recicladas por quienes son receptores (medio externo) y vuelven a retroalimentar el sistema, generando nuevas entradas. Los nuevos requerimientos vuelven a ser procesados por el sistema.

**Cuadro 1**  
**ESQUEMA GENERAL SISTEMA NACIONAL DE INVERSIÓN PÚBLICA**



Fuente: elaboración propia

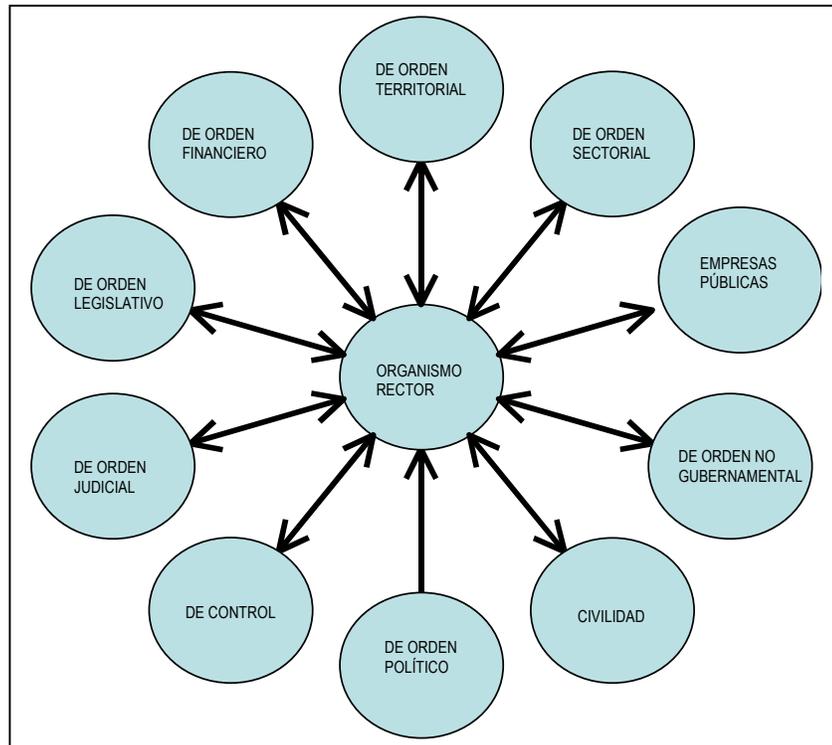
Esto implica que el sistema debe aumentar o crear nuevas funciones, es decir, el sistema se expande. Así, todo crecimiento debe ser planeado, evaluado y acordado, bajo instrumentos, métodos y procedimientos, de tal manera que se ajusten a las necesidades y políticas. Esto es un quehacer continuo, de tal manera que cada parte está obligada a mantener funciones y recursos necesarios para realizar tareas relacionadas con la inversión: diagnósticos, identificación de problemas, formulación de planes y programas, etc.

El funcionamiento general del sistema implica, entonces, la articulación de partes (entidades) para realizar funciones que permitan la entrega de bienes y servicios ó información. Estas partes es lo que denominamos entidades del sistema.

## 9. Entidades del sistema

La información que se ha recopilado sobre los SNIP, revela un gran número de entidades que están relacionadas al sistema, algunas las hemos llamado incorporadas y otras vinculadas. Estas entidades se relacionan a través de funciones que se les ha encomendado por ley.<sup>12</sup> El cuadro N°2 refleja, a la manera de mapa de involucrados, las relaciones del Órgano Rector del sistema con otras entidades de la administración pública. Como se puede ver, las relaciones son del más variado orden y naturaleza dando idea del amplio espectro de las políticas públicas que incluyen al Estado, la ciudadanía y el sector privado.

**Cuadro 2**  
**ENTIDADES DEL SISTEMA**



Fuente: elaboración propia

Estas entidades realizan en conjunto múltiples funciones que se encadenan y se relacionan procedimentalmente configurando el SNIP. Las entidades son sistemas independientes, cada uno igualmente planifica y se desarrolla. Cada una debe mantenerse, entregar productos, adaptarse y dar cumplimiento de acuerdo con sus objetivos específicos (diferenciación) y se relacionan a través de un procedimiento administrativo de preparación y evaluación de proyectos (integración) con el sistema.

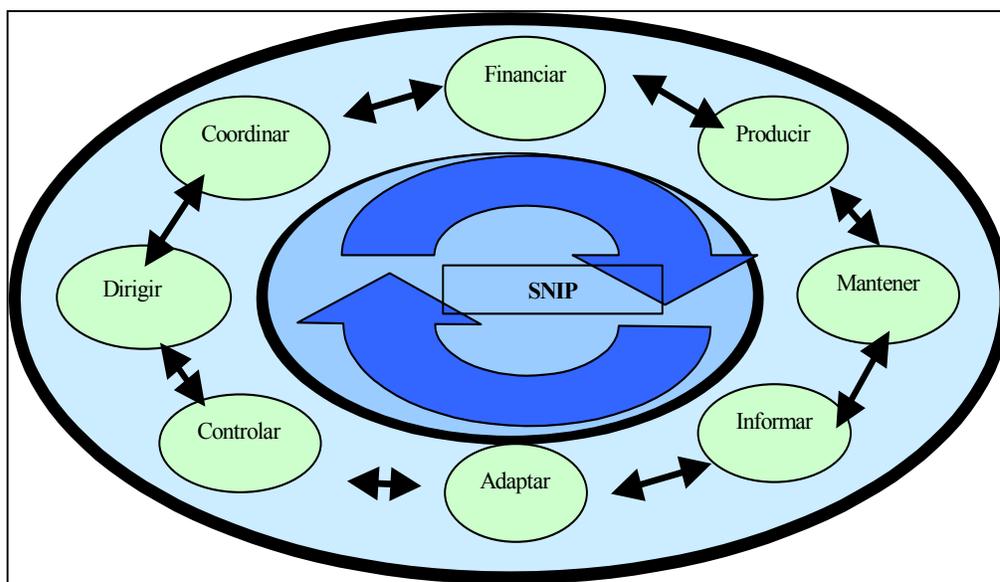
Por lo tanto, en términos de eficiencia total del sistema, condición sine qua non es la existencia de un elemento ordenador que permita la integración de cada una de ellas, esto es que los procedimientos, normas y leyes sean los adecuados y permitan una buena ejecución de las múltiples funciones del sistema.<sup>10</sup> Funciones del sistema

<sup>12</sup> Ver Marco legal en matrices.

## 10. Funciones del sistema

El cuadro 3 muestra las funciones principales que de una u otra forma realiza el Sistema y que son dirigidas por el Organismo Rector, entre las cuales se destacan las de financiar, producir, mantener, informar, adaptar, controlar, dirigir y coordinar en el nivel central, sectorial, regional y local.

**Cuadro 3**  
**FUNCIONES DEL SISTEMA**



Fuente: elaboración propia

El cuadro anterior permite dar cuenta de la retroalimentación de estas funciones y del elemento coordinador o estructurante que otorga el SNIP. En un sentido dinámico, el buen funcionamiento del sistema no debe estar carente de una clara delimitación de responsabilidades, de atribuciones o de competencias, para evitar duplicaciones, ineficiencias o conflictos entre entidades o al interior de éstas.

Las funciones que realiza el sistema se han caracterizado de la siguiente manera:

- a) **Producción:** en este caso, el proceso es bastante complejo desde el punto de vista administrativo, por cuanto intervienen simultáneamente organismos que tienen especializaciones diversas como Educación, Salud, Empresas, ONG, etc. Estos organismos se vinculan al SNIP procedimentalmente a través de una forma legal que los contempla y que hemos denominado “Organismos Incorporados” y “Organismos Vinculados”. Donde el proceso principal es el de transformar ideas en proyectos.
- b) **Dirección y Coordinación:** esta recae principalmente en el órgano rector, el cual dicta normas, genera procedimientos, metodologías, capacita, asesora y cuenta con un subsistema de información que utiliza medios tecnológicos (computación). De esta manera, centraliza la información del sistema y la distribuye según necesidades. Esta función idealmente responde a generar orden dentro del sistema, propende a conservar la coordinación horizontal y vertical.<sup>13</sup> Tal como lo señala Garnier (2001). La coordinación, si bien tiene un

<sup>13</sup> Ver Órgano Rector en matrices.

alto componente técnico, es una función esencialmente política. Esto implica la necesidad de un alto nivel de confianza entre al organismo rector y el ejecutivo.

- c) **Control:** la función de control recaería en el Organismo Rector en tanto verifica que la inversión se ajuste a las políticas de gobierno. También lo ejercen otros sistemas como:
- El Presupuestario, en lo que respecta a asignación, seguimiento y ejecución de los fondos públicos.
  - Tesorería, para la disponibilidad de los recursos.
  - Contabilidad Gubernamental, colaborar en todas las actividades requeridas por el organismo contralor con el fin de dar transparencia a la utilización de las finanzas públicas.
  - Endeudamiento Externo ó Crédito Público, especialmente en países donde la inversión pública se financia en su mayoría con recursos externos.
  - Poder legislativo y la ciudadanía, aunque no están incorporados formalmente también ejercen control, estos deberían estar incorporados en el sentido de obtener retroalimentación en forma sistemática. Esto además ayudaría a transparentar y equilibrar el sistema.
- d) **Adaptación:** respecto a las funciones de adaptación sólo hemos encontrado las referidas al desarrollo de metodologías. Sin embargo, al analizar sus estructuras y contenidos, estas dejan de lado aspectos como la retroalimentación de los sistemas, la confianza entre los ciudadanos, la participación ciudadana o la participación política o de actores no estatales en la gerencia pública. Por otro lado, una de las formas de comprender cómo se relaciona la organización y cuáles medidas debe poner en marcha para su adaptación es la evaluación, ya no sólo de los proyectos y programas que ejecuta, sino de una manera más integral a todos los componentes del sistema, de esta forma resulta que “la mejor estrategia para la reforma del sector público en los países en desarrollo consiste en fortalecer la capacidad de evaluación”.<sup>14</sup>
- e) **Información:** esta función no sólo se refiere a las necesidades propias de los procedimientos administrativos del sistema y las necesidades de coordinación también debe incorporar la información para la comunidad, como por ejemplo; la difusión de resultados. De lo visto, la función de información, está centrada en los Bancos de Proyectos que tienen como objetivo nutrir a los Sistemas Nacionales de Inversión Pública de un inventario de los proyectos con la finalidad de disponer de información confiable y oportuna que apoye el proceso de análisis y toma de decisiones.
- f) **Mantenimiento:** en la Administración Pública este subsistema está definido por las leyes, reglamentos e instructivos que formalizan e institucionalizan todos los aspectos de la conducta organizacional. Otro elemento que lo define es la Capacitación. Sin embargo, no se asegura que las capacitaciones incluyan aspectos distintos a los temas específicos y técnicos.

Procesos como el reclutamiento y selección de personal no están claros, ni tampoco los perfiles para los cargos. Esto lleva a pensar que existen debilidades en este aspecto lo que puede atentar contra la permanencia del sistema.

g) **Financiamiento:** en materia de inversión pública, el financiamiento corresponde a recursos económicos y financieros que otorgan respaldo y hacen posible la implementación de

---

<sup>14</sup> Eduardo Weisner: *From Macroeconomic Correction to Public Sector Reform: the critical Role of Evaluation* World Bank Documento de Trabajo, N° 214, The World Bank, Washington D.C., 1993, pág 8

programas y proyectos, lo que hace posible el cumplimiento de los objetivos planteados por los SNIP. Existen dos categorías principales de fuentes de financiamiento: internas y externas.

Las fuentes internas representadas principalmente por el sistema presupuestario, esto es: aportes del Gobierno Central, fondos otorgados por entidades descentralizadas, gobiernos locales y aportes de la comunidad. En la mayor parte de los casos el sistema presupuestario (financiamiento) se vincula procedimentalmente al SNIP y en otros, es el mismo organismo rector.<sup>15</sup>

Las fuentes externas corresponden a préstamos externos que se sancionan con organismos bilaterales, multilaterales y Gobiernos de otras naciones y donaciones realizadas por organismos internacionales y otros Gobiernos. El sistema presupuestario puede ser considerado como parte del subsistema de apoyo o como parte del subsistema institucional.<sup>16</sup>

#### h) **Coordinación del sistema**

El sistema en su totalidad contiene diferentes elementos y se hace necesario relacionar tanto las funciones como las entidades públicas o privadas que gestionan la inversión.

En este sentido, la coordinación debe ser una función privilegiada de tal manera que la inversión (transferencia).<sup>17</sup> contemplada en las diferentes políticas públicas llegue a buen término.

Los SNIP (idealmente) tienen tres tipos de articulaciones en materia de coordinación del sistema: la coordinación vertical (desde lo estratégico a lo operativo),<sup>18</sup> la coordinación horizontal (entre instituciones del mismo nivel) y la coordinación interniveles (entre lo macro y lo micro) para articular desde lo nacional a lo local (ver cuadro 4).

Las dos primeras debieran realizarse en todos los niveles como parte del proceso de toma de decisiones la otra, integra los niveles territoriales.

Por lo tanto, la coordinación debería ser una acción de tipo relacional que involucre, horizontalmente,<sup>19</sup> a todos los actores en cada nivel y a su vez integre los distintos espacios territoriales y que en términos de decisión conserve la coherencia en la articulación vertical.

---

<sup>15</sup> En el caso de Honduras la entidad rectora corresponde al Ministerio de Hacienda o Finanzas Públicas, según lo establece el Decreto Legislativo N° 218-96.

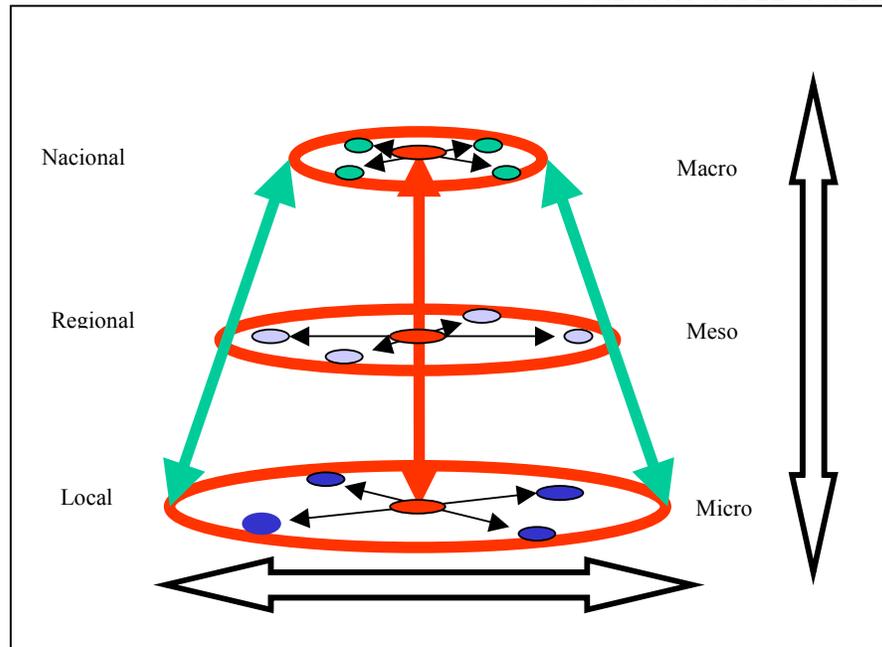
<sup>16</sup> Ver Diseño Organizacional, en Domínguez G. Indicadores de Gestión (pág.39)

<sup>17</sup> Ver Institucionalidad para la transferencia de recursos en el desarrollo de políticas sociales. En Bases conceptuales para el ciclo de cursos de gerencia de proyectos y programas., pág.25-26. LC/L.1883-P. ILPES 2003

<sup>18</sup> Ver Niveles desicionales de la acción pública, en “Bases conceptuales para el ciclo de cursos de gerencia de proyectos y programas, pág. 27-28. LC/L.1883-P. ILPES 2003.

<sup>19</sup> “Función de Coordinación de Planes y Políticas”. Garnier L. págs. 20-30. LC/L.1329-P.LÍPEZ 2000.

**Cuadro 4**  
**COORDINACIÓN DEL SISTEMA**



**Fuente:** Elaboración propia

En el cuadro 4 se pretende mostrar los diferentes niveles y los sistemas que se articulan horizontal y verticalmente.

En el centro del sistema se ha puesto la coordinación (Órgano Rector de los SNIP). El cual debe articular en todas direcciones funciones y entidades. Los ejes laterales corresponden a la coordinación de los sistemas transversales y verticales<sup>20</sup> con sus respectivos referentes territoriales.

El sentido del cuadro 4 apunta a señalar que la coordinación no es algo coyuntural y propio de estilos de dirección en el ámbito de la inversión, sino que ésta característica debe tenerse como una necesidad para el buen funcionamiento y debe ser tratada en armonía con la estructura del sistema. Por lo tanto, debería estar contemplada en los diseños de procedimientos y normas que lo rigen de tal manera que los roles de cada una de las entidades estén perfectamente definidos, esto permitiría evitar ineficacias y mejorar el desempeño general del SNIP.

<sup>20</sup> Los sistemas verticales (sectoriales) deben coordinar en tanto son los que ejecutan proyectos, son la estructura que permite operacionalizar la política.

### **III. Análisis comparativo de los sistemas nacionales de inversión pública de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá**

---

#### **1. Introducción**

La base metodológica para llevar a cabo este trabajo está referida al documento “La Modernización de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública: Análisis crítico y perspectivas” en cuyo desarrollo se consideran como variables de análisis los siguientes factores que componen el sistema: Definición de Inversión Pública, Marco Legal, Objetivos Definidos para el SNIP, Entidad Rectora, Otras Entidades Vinculadas a la Administración del SNIP, Entidades Incorporadas al SNIP, Niveles Territoriales, Fuentes de Financiamiento, Metodologías de Preparación y Evaluación Existentes, Estructura de las Metodologías, Uso de Precios Sociales, Sistemas Vinculados, Sub-sistemas y Capacitación.

La primera parte del estudio consistió en reunir la información que contiene cada país respecto de las variables recién mencionadas, la cual se puede analizar en las matrices de comparación analítica multivariada que se presentan en el capítulo siguiente. En segundo lugar y en base a la información recolectada, se procede a realizar el análisis comparativo en donde se destacan las diferencias y similitudes encontradas.

## **2. Análisis comparativo**

### **2.1 Bases legales y conceptuales de los SNIP**

#### **2.1.2 Definiciones de inversión pública**

La inversión, en términos generales, es cualquier actividad realizada en un año que aumenta la capacidad de la economía para producir bienes y servicios. Es decir, corresponde a la asignación de recursos disponibles en el presente para actividades que permitirán generar un mayor bienestar en el futuro. En este sentido, la asignación de recursos para inversión tiene costos de oportunidad altos en términos de sacrificio del consumo presente de la población, especialmente, en aquellas naciones donde una proporción importante de sus habitantes tiene sus necesidades básicas insatisfechas. A pesar de ello, la inversión es una de las formas en que los gobiernos logran fomentar el crecimiento y, a largo plazo, elevar el nivel de vida de la economía y la población.

Tal como es expuesto en las diversas definiciones de Inversión Pública que presentan los países analizados, podemos identificar los principales elementos que son enfatizados según el nivel de importancia que poseen para cada uno de éstos.

Costa Rica, Guatemala, Honduras y Nicaragua consideran la inversión pública, como la asignación de recursos provenientes de entidades públicas destinados a mejorar la situación actual del país y el bienestar de la sociedad mediante el incremento de la capacidad de producción de bienes y servicios. Para Costa Rica, la asignación de recursos destinados a Inversión Pública debe poseer un sustento metodológico que faculte su identificación, ejecución y evaluación, además de reflejar y corresponder directamente con el Plan Nacional de Desarrollo. Asimismo, Honduras contempla la asignación presupuestaria a programas y proyectos en sus distintas etapas (desde la identificación hasta su operación) los que en conjunto conforman el Programa de Inversión Pública.

Es necesario mencionar que inversión no corresponde solamente a inversión física sino también inversión en capital humano (como es el caso de la educación, capacitación y formación en el trabajo). La insuficiente inversión en la formación de capital humano es una barrera al desarrollo económico, más importante que la escasez de capital físico. A pesar de su importancia sólo Costa Rica y Nicaragua contemplan este elemento en su concepto de Inversión Pública, orientando la asignación presupuestaria al incremento y desarrollo del capital físico junto con el capital humano.

Finalmente, es posible destacar la definición de inversión pública que establece Panamá, ya que no incorpora expresamente la asignación de recursos, sino que orienta su significado al conjunto de políticas, normas, procedimientos, metodología y sistemas de información en las diversas etapas de los proyectos de inversión del sector público.

## **3. Objetivos definidos para los SNIP**

Un aspecto importante que debe ser considerado al desarrollar un estudio comparativo de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública es el tema de los objetivos que persiguen los sistemas, ya que éstos reflejan las aspiraciones que los Gobiernos pretenden alcanzar con la implementación de ellos y en definitiva cuales son los lineamientos que rigen la asignación de recursos públicos a las diversas propuestas de inversión.

Respecto a lo anterior, se ha podido observar que existen diferencias referidas al nivel de claridad y especificación con que se han establecido tales propósitos, es decir, a la existencia o no de tales objetivos y al nivel de desarrollo y complejidad que muestran éstos.

Los países de Costa Rica y El Salvador, ha pesar de tener el sistema en funcionamiento, no cuentan con una declaración de objetivos que nos permitan conocer certeramente cuales son los fines que persigue el sistema. Es por lo anterior, que para realizar este análisis se consideró en el

caso de Costa Rica los propósitos que persigue el Plan Nacional de Desarrollo, el cual señala la necesidad de acrecentar la productividad del país, mejorar la redistribución del ingreso y compatibilizar las iniciativas de inversión con las políticas más generales de cada sector. Por su parte, en El Salvador, el Sistema de Administración Financiera señala que en materia de inversión pública, los esfuerzos perseguirán compatibilizar la inversión pública con los planes de desarrollo nacional y sectorial del país, además de fomentar el desarrollo de capital humano, social y económico. Es posible concluir entonces que ambos países son los que presentan una mayor generalización en la definición de sus fines, es decir, se enuncian objetivos bastante amplios que no cuentan con un desarrollo o desagregación que permita que sean traducidos en tareas claras y específicas para quienes ejecutan o participan de cualquier forma en el proceso de inversión pública.

Casos completamente opuestos a los anteriores se pueden vislumbrar en los demás países ya que tanto en Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, sí existen definiciones de objetivos claros y específicos para los sistemas. Como es de esperar estas definiciones son bastante semejantes en su esencia.

En primer termino, todos los países declaran como prioridad el garantizar una adecuada compatibilización entre las decisiones de inversión pública y los planes de desarrollo nacional, por ejemplo en el caso de Panamá el Decreto Ejecutivo N°148 señala que es necesario “Fundamentar el proceso de inversión pública con los objetivos de desarrollo nacional y sectorial” del país.

Otro aspecto en el que los países coinciden es en la necesidad de asegurar que los proyectos que se aprueban sean rentables desde el punto de vista económico y social, procurando a su vez una oportuna asignación de los recursos públicos involucrados. Así lo declara Honduras en El Sistema Nacional de Inversión del Sector Público de Honduras, en donde se establece que se deberá “Garantizar que los recursos presupuestarios para la inversión pública sean asignados oportunamente y ejecutados en forma eficiente”.<sup>21</sup>

Es importante señalar también que Nicaragua es el único que considera en forma explícita la necesidad de que los proyectos sean convenientes desde la perspectiva medioambiental “...priorizando, programando, ejecutando y dando seguimiento a Proyectos de Inversión Pública más rentables desde el punto de vista económico, social y ambiental...”.

Finalmente, se puede destacar que Guatemala y Nicaragua son los únicos países que incluyen dentro de sus objetivos la temática de la capacitación de los funcionarios que participan en alguna instancia del proceso de inversión pública, garantizando “... el desarrollo de Programas de Capacitación a funcionarios públicos, en todos los niveles, sobre los aspectos conceptuales y operativos necesarios para apoyar la implementación, puesta en marcha y operación permanente del SNIP”. En consecuencia, son estos países los que presentan un mayor nivel de especificación en el planteamiento de los objetivos definidos y también aquellos que han incorporado más variables al sistema, fortaleciendo de este modo el sustento conceptual de los SNIP de ambos países.

#### **4. Marcos legales de los SNIP**

El marco legal de los SNIP resulta de gran importancia puesto que es el instrumento que da sustento al sistema, aporta con precisión respecto de las áreas de competencia de cada uno de los órganos involucrados en el proceso. Acerca de esto se afirma que “para operativizar las responsabilidades y obligaciones institucionales se requiere de un marco legal adecuado”. Este debe apoyar la operación del sistema haciendo obligatorio cumplir sus normas y procedimientos para todas las entidades del sector público”.

En primer lugar respecto de la antigüedad legal de los sistemas podemos decir que de los seis países analizados, Costa Rica es el que presenta mayor antigüedad, la que data de 1974 a través de

<sup>21</sup> Serie seminarios y conferencias N°18 de CEPAL

la Ley de Planificación Nacional N° 5525 la cual confiere al Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) potestades en materia de inversión pública a partir de la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo, en este sentido, le corresponde velar porque los programas de inversión pública sean compatibles con las previsiones y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo. Estipula además, que la aprobación final de los proyectos de inversión de los organismos públicos, cuando éstos incluyan total o parcialmente financiamiento externo o requieran aval del Estado, será otorgada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN).

En El Salvador se aprueba la Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública en el año 1991, la que establece como entidad rectora al Ministerio de Planificación. Sin embargo, el año 1997 se dicta el decreto legislativo número 172, el cual modifica la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado (decreto legislativo N° 516), incorporando a la Dirección General de Inversión y Crédito Público, del Ministerio de Hacienda, la competencia en materia de inversión pública. En el mismo año por medio de un ante proyecto de Ley, se deroga la Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública vigente.

El decreto legislativo número 218-96 de la República de Honduras del año 1996, reforma la Ley de Administración Pública confiriendo a la Subsecretaría de Crédito e Inversión Pública, dependiente de la Secretaría de Finanzas, las funciones de programación de la inversión pública.

En Panamá, por medio del resuelto ministerial 003, se crea la Dirección de Análisis Económico e Inversiones Públicas en 1996, la cual dependía de la Dirección de Planificación Económica y Social. Luego en el año 2001, se dicta el decreto ejecutivo N° 148, el cual establece como entidad rectora del sistema a la Dirección de Programación de Inversiones del Ministerio de Economía y Finanzas otorgando un respaldo legal claro y específico al sistema.

Guatemala en el año 1997, por medio de la Ley del Organismo Ejecutivo (decreto N° 114-97), establece las funciones de la Secretaría de Planificación y Programación (SEGEPLAN) en materia de inversión pública. Sin embargo, el sistema como tal, no entra en funcionamiento sino hasta el año 2001.

En Nicaragua, a través del Decreto 61 del año 2001, se establece la creación y organización del SNIP. Estableciendo como entidad rectora, a la Unidad de Inversiones Públicas de la Secretaría de Coordinación y Estrategia de la Presidencia. Además, existe un Decreto de funcionamiento del SNIP (decreto N° 83-2003).

Ahora, respecto de si los sistemas de estos países cuentan con una ley específica del SNIP o si se respaldan en leyes generales, podemos decir que mientras Nicaragua y Panamá presentan un marco legal claro y específico de inversión pública, que incluye los objetivos, funciones y entidad rectora; Costa Rica, carece de un marco legal específico, contando tan sólo con una serie de instrumentos legales que poseen influencia en el tema, los cuales se limitan solamente a establecer la entidad rectora del sistema.

Tanto en Honduras, El Salvador, y en Guatemala, los sistemas nacionales de inversión pública, se rigen por leyes generales relativas a la inversión pública, a pesar de esto se establecen claramente las funciones que en materia de inversión pública poseen las entidades rectoras.

Guatemala se encuentra en proceso de preparación del anteproyecto de ley del SNIP, el cual comprende fundamentalmente los siguientes temas: la definición de conceptos básicos, el ámbito de aplicación del SNIP, su órgano rector y las funciones que le corresponden, el proceso de inversión pública y el financiamiento del sistema.

Ahora, con excepción de Nicaragua y Panamá, por lo general, los marcos legales de los países analizados poseen una serie de decretos o instructivos que apoyan este marco legal.

Respecto a Guatemala, la Ley del Organismo Ejecutivo (decreto N° 114-97) además de establecer las funciones en materia de inversión pública que le competen a la Secretaría de

Planificación y Programación (SEGEPLAN), establece la necesaria coordinación que debe existir entre ésta y el Ministerio de Finanzas Públicas —en base a la política económica y social del gobierno— en lo relativo a la definición de la política para la formulación, priorización, evaluación y selección de proyecto de inversión y programas a ser ejecutados con recursos internos y financiamiento y cooperación externa.

Esta necesaria coordinación se ve reforzada por el artículo N° 9 letra b) de la Ley Orgánica de Presupuestos (decreto número 101-97) el cual se refiere a que es función del Ministerio de Finanzas Públicas el “formular, en coordinación con el planificador del Estado, y proponer los lineamientos para la elaboración de los presupuestos del sector público”.

Guatemala cuenta también con “Normas e Instrucciones del Sistema Nacional de Inversión Pública”, las que en el ejercicio fiscal 2003 establecen principalmente orientaciones de la inversión pública y prioridades de gobierno para ese año, instrucciones generales para el proceso de la inversión pública y requisitos específicos de información para la presentación de los proyectos.

En relación a El Salvador, junto con la Ley de Administración Financiera del Estado (decreto legislativo N° 516), se encuentran apoyando el marco legal de inversión pública una serie de instructivos: el 003/99 “Normas Básicas para la Operación de las Unidades Responsables de Proyectos”, el Instructivo 004/99 denominado “Normas para la Aprobación de Estudios, Programas y Proyectos de Inversión Pública” y el instructivo 005/99 de Normas Básicas para elaborar los Programas de Mediano Plazo; Necesidades de Financiamiento Anual de Inversión Pública y Programa Anual de Inversión Pública. Además se cuenta con una “Guía Técnica para Elaborar Estudios de Preinversión Pública” y un “Manual de Organización de Procedimientos de la Dirección General de Inversión y Crédito Público”.

En Honduras, además de la Ley de Administración Pública, que confiere a la Subsecretaría de Crédito e Inversión Pública de la Secretaría de Finanzas (SEFIN) las funciones de programación de las inversiones públicas, se encuentran las Disposiciones Generales de Presupuesto desde el año 2000, en su Título III de la Inversión Pública, Artículo N° 32 y 33, en los cuales se establece la funcionalidad y obligatoriedad del Banco Integrado de Proyectos y la normativa del Sistema de Inversión del Sector Público (SISPU).

En Costa Rica, además de la Ley de Planificación Nacional N° 5525, apoya el marco legal de inversión pública la Ley N° 8131 de Administración Financiera del Estado que establece la facultad del Ministerio de Hacienda en materia de negociación de crédito externo, ya que es el único con capacidad legal de endeudamiento, gestión y control de la deuda pública de la administración central. También se encuentra la Ley de Creación de la Autoridad Presupuestaria N° 6821 de octubre de 1982 y ratificado en el artículo N° 21 de la nueva Ley N° 813 que establece que para efectos de ordenamiento presupuestario del Sector Público, existe un órgano denominado Autoridad Presupuestaria al que le corresponde formular las directrices de la política presupuestaria incluyendo la de inversión.

Y por último, la Ley N° 7010 artículo 7° que señala que ninguna institución pública del sector descentralizado, ni empresa en la que el Estado o sus instituciones posean más del cincuenta por ciento de las acciones podrá contratar créditos externos o internos sin la autorización previa del proyecto por parte de MIDEPLAN, así como el dictamen favorable del Banco Central y la autorización de la Autoridad Presupuestaria. Por su parte, los artículos 8°, 9°, 10° y 11° de esta misma ley, establecen los lineamientos respecto de las obligaciones y restricciones en lo referente a la contratación de crédito externo.

Los marcos legales de estos países principalmente definen una entidad rectora para el sistema, sin embargo, estos órganos deben relacionarse con otros organismos públicos vinculados a la administración del sistema, por lo cual es necesario que se establezca claramente en la ley cuáles serán las funciones de cada uno de ellos, para así asegurar que no se produzcan duplicación de

funciones. Además es importante mencionar que al interrelacionarse la entidad rectora con otros organismos se evidencia la necesidad de una eficiente coordinación interorganizacional que debiera existir para asegurar el funcionamiento de los SNIP.

## 5. Fuentes de financiamiento

En materia de inversión pública, las fuentes de financiamiento corresponden a recursos económicos y financieros que otorgan respaldo a la implementación de programas y proyectos haciendo posible el cumplimiento de los objetivos planteados por los SNIP. Es así como cada uno de los países centroamericanos estudiados logran acceder a diversos medios de financiamiento, los cuales influyen en el grado de solidez económica que generan los sistemas.

Las fuentes de financiamiento pueden presentar la siguiente forma:

- i. Fuentes internas: corresponden a los fondos que se generan al interior de los SNIP, entre los que se encuentran principalmente:
  - Aportes del Gobierno Central: corresponden a fondos provenientes del presupuesto general de la nación, impuestos, deuda interna, recursos generados por las instituciones o unidades ejecutoras de proyectos de inversión pública y otros de similar naturaleza. Estos aportes se presentan en los seis países centroamericanos estudiados y poseen especial relevancia en éstos, al dotar al SNIP de un sistema regular de financiamiento.
  - Fondos otorgados por entidades descentralizadas y gobiernos locales, como ocurre en Guatemala y Honduras.
  - Aportes de la comunidad: Sólo Nicaragua y Guatemala manifiesta claramente que los recursos generados por la comunidad local corresponden a una fuente real de financiamiento. En este último caso, los aportes proporcionados incluyen dinero, materiales y mano de obra y cobran especial significado ya que otorga un elemento participativo al proceso de inversión pública, en el sentido que la población trabaje en favor de sus propios beneficios y por tanto, se disminuye la visión asistencialista de los proyectos. Sin embargo, Costa Rica, hace alusión a los aportes de la comunidad manifestando que si bien algunas veces son importantes, sólo se cuantifican a nivel del proyecto, pero no para el "sistema actual".
  - Finalmente, el SNIP de Guatemala también se sustenta con recursos proporcionados por ONG locales, comités de desarrollo, personas y empresas privadas.
- ii. Fuentes externas: una categoría importante de financiamiento de los SNIP corresponde a las fuentes externas, las que se traducen en recursos financieros, especies o asistencia técnica según sea necesario. Las fuentes externas se pueden clasificar en:
  - Recursos reembolsables: corresponden a préstamos externos que se sancionan con organismos bilaterales, multilaterales y Gobiernos de otras naciones. Principalmente, los países solicitan fondos al Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros. Asimismo, El Salvador financia proyectos de Inversión Pública mediante préstamos requeridos a Japón y China.
  - Recursos no reembolsables: incluyen donaciones realizadas por organismos internacionales y otros Gobiernos. Es así, como El Salvador recibe donaciones de UNICEF, Unión Europea y países como España, Luxemburgo e Italia.

## 6. Marco institucional de los SNIP

### 6.1 Entidades rectoras

Se entiende como entidad rectora de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública a aquel organismo encargado de dictar las normas, instrucciones, procesos, y procedimientos que deben ser considerados cuando se toman decisiones relativas a la inversión pública.

Generalmente, en los sistemas más antiguos es el Ministerio de Planificación el encargado de cumplir el rol de entidad rectora, estando los más nuevos bajo la tutela de los Ministerios de Hacienda o Finanzas, sin embargo en el caso de los países centroamericanos esta regla no siempre se cumple.

En el caso de Costa Rica, que posee uno de los sistemas más antiguos de la región efectivamente es el Ministerio de Planificación Nacional el encargado de llevar a cabo el sistema. En este sentido, la ley establece que el ministerio “...en representación del Presidente de la República es el encargado de elaborar el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Nacional de Inversiones, por lo tanto, de definir las directrices de la inversión pública”, realizando para ello todas las tareas que la legislación en esta materia le encomienda, tales como: velar porque los proyectos sean compatibles con el Plan Nacional de Desarrollo; aprobar proyectos, planes y programas de inversión pública y formular, negociar y coordinar planes de asistencia técnica, entre otros.

La misma situación descrita acontece en Guatemala, país en donde la Secretaría General de Programación y Planificación (SEGEPLAN), conjuntamente con el Ministerio de Finanzas “son quienes tienen a su cargo la parte normativa del sistema, es decir son las que dictan las normas, instrucciones, procesos y procedimientos que deben tenerse en cuenta para todo el proceso de la inversión pública”. El SNIP de Guatemala al contrario del costarricense es bastante nuevo (data del año 1997) es por este motivo que la influencia del Ministerio de Finanzas Públicas es vital en aspectos tales como formulación, priorización, evaluación y selección de proyectos.

Siguiendo la tendencia mencionada, en los países cuyos sistemas son más recientes la entidad rectora corresponde a Ministerios de Hacienda o Finanzas Públicas. En el caso de Honduras (1996), según lo establece el Decreto Legislativo N° 218-96, le corresponde a la Dirección General de Inversiones Públicas dependiente de la Secretaría de Finanzas velar por la asignación eficiente y oportuna de los recursos públicos a proyectos de inversión, así como también dictar normas e instrucciones necesarias para ello.

Respecto de Panamá (1996) la Dirección de Programación de Inversiones, dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas, tiene la responsabilidad de administrar y asegurar el funcionamiento del SINIP, contando para ello con cuatro áreas que agrupan 15 sectores de actividad económica para facilitar el análisis macro de la actividad inversora del Estado .

En El Salvador (1997), de acuerdo a lo establecido en el Decreto Legislativo N° 172 de 1997, la Dirección General de Inversión y Crédito Público del Ministerio de Hacienda es la encargada de administrar el Subsistema de Inversión y Crédito Público, en donde se toman todas las decisiones que afectan la temática de la Inversión Pública.

Finalmente, acerca de Nicaragua se puede comentar que es el único de los países analizados cuyo SNIP no depende de las carteras de Planificación ni de Hacienda. Según lo establecido en el Decreto N° 61 – 2001 de creación del SINIP, el organismo encargado del sistema es la Unidad de Inversiones Públicas de la Secretaría de Coordinación y Estrategia cuya principal función es elaborar el Programa de Inversiones Públicas del país. Se debe destacar también que el sistema es el más reciente de todos (año 2001) lo que podría explicar su dependencia de una institución más moderna ligada a la planificación estratégica del país.

## 6.2 Otras entidades vinculadas a la administración de los SNIP

Si bien los SNIP de cada uno de los países analizados cuentan con una entidad rectora a cargo de su dirección e implementación, también existen otras entidades vinculadas a su administración (considerando que se tratan de sistemas horizontales que cruzan la gestión del aparato público) que participan activamente y son relevantes en el proceso de inversión pública.

En Guatemala, por ejemplo, las entidades que están vinculadas a la administración de los SNIP son los ministerios sectoriales quienes deben dictar las políticas del sector y tomar las decisiones en materia de inversión, definiendo hacia donde debe dirigirse la inversión en función de los lineamientos de política establecidos.

También, de acuerdo a la Ley de Consejos de Desarrollo, las políticas y objetivos de desarrollo específicos para cada región las dará el Consejo Regional de Desarrollo. El proceso consiste en que a nivel municipal las organizaciones comunitarias presentan iniciativas de desarrollo al Consejo Municipal de Desarrollo, el cual a su vez realiza la misma acción hacia los consejos de desarrollo departamental, y luego se presentan a los Consejos de Desarrollo Regional.

En el caso de El Salvador la entidad vinculada a la administración de los SNIP es la Secretaría Técnica de la Presidencia de la República.

En Panamá se dispone de una organización institucional de tipo funcional, centralizada a nivel institucional y desconcentrada territorialmente en la que interactúan 53 instituciones del nivel central que participan en el proceso de transformación de las ideas de inversión. Participan en la administración como tomadores de decisión los Ministerios sectoriales, Gobernadores, y Directores Regionales de las instituciones, y los Alcaldes. Respecto de la función de administración propiamente tal, participan los Ministerios, empresas e instituciones públicas, Municipalidades y demás unidades técnicas. La función de asesoría la llevan a cabo el Ministerio de Economía y Finanzas y la Contraloría General de la República.

Por su parte, Nicaragua para la consecución de los fines y objetivos del SNIP, en su administración se vincula con los siguientes órganos:

- i. **Unidad de Inversiones Públicas:** es el órgano rector del SNIP al interior de la Secretaría de Coordinación y Estrategia de la Presidencia (SECEP), que sirve de enlace y coordinación con las instituciones que conforman el SNIP. Además es la instancia encargada de administrar el Banco de Proyectos.
- ii. **Comité Técnico de Inversiones:** es el cuerpo técnico de apoyo al SNIP, integrado por la Unidad de Inversiones Públicas, quien lo preside, un representante del Banco Central, uno del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y uno de la Secretaría de Relaciones Económicas y Cooperación del Ministerio de Relaciones Exteriores.
- iii. **Unidades Sectoriales de Inversiones Públicas:** Son los órganos sectoriales de apoyo al SNIP a nivel institucional y forman parte de la estructura orgánica de las instituciones sectoriales que administran los proyectos.
- iv. **Unidades Ejecutoras de Proyectos:** son los órganos de ejecución de proyectos a nivel institucional. Su función es encargarse de la ejecución del o los programas y proyectos bajo su responsabilidad. En lo que respecta al SNIP se coordinan con la unidad sectorial de inversión pública, y son las responsables de aportar todos los antecedentes de los programas y proyectos bajo su responsabilidad requeridos por el SNIP tanto en la fase de programación como en la ejecución del proyecto.

En Costa Rica mientras la entidad rectora es el Ministerio de Planificación Nacional, también están vinculados a la administración del SNIP el Ministerio de Hacienda, el Banco Central y las entidades públicas y gobiernos locales inversionistas.

En Honduras el Sistema de Inversiones del Sector Público (SISPU) es administrado por la Secretaría de Finanzas (SEFIN) y también participan en el sistema las Unidades Ejecutoras de los programas y/o proyectos de inversión pública a través de la red del Banco Integrado de Proyectos. Actualmente están conectadas siete instituciones a esta red, y se tiene programado para el año 2004 conectar otras dieciséis.

En resumen, las principales entidades vinculadas a la administración de los sistemas nacionales de inversión pública de los países analizados son:

- i. Ministerios Sectoriales o Secretarías de Estado ya que les corresponde dictar las políticas públicas relativas a su sectores y dar los lineamientos generales en materia de inversión pública. Es así como ocurre en las Repúblicas de Guatemala, Panamá, Nicaragua. Específicamente en El Salvador se designa a la Secretaría Técnica de la Presidencia como el órgano de apoyo a la dirección del sistema.
- ii. Organismos territoriales: Considerando que los SNIP incorporan a entidades de los niveles nacionales y subnacionales, los organismos locales, provinciales y regionales, participan en la administración del sistema.
- iii. Unidades ejecutoras de proyectos debido a que son las responsables de implementar adecuadamente los proyectos institucionales de inversión.
- iv. Unidades u organismos técnicos que dan asesoría en esta materia y otorgan respaldo a los proyectos que serán implementados.

### **6.3 Entidades incorporadas a los SNIP**

Se entiende por entidades incorporadas a los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP) a todas aquellas entidades del sector público que pueden presentar proyectos y programas de inversión para su aprobación y posterior ejecución. Es importante mencionar, que estos organismos, comprometen la utilización tanto de fondos de origen público como de recursos donde el Estado tiene alguna participación accionaria.

En los seis países analizados se señalan, como entidades incorporadas a los SNIP las siguientes:

- i. Todas las instituciones del gobierno central; entre las que se encuentran Ministerios, Secretarías y otras entidades del ejecutivo. Esta categoría la presentan la totalidad de los países.
- ii. Entidades descentralizadas y desconcentradas.
- iii. Consejos y Gobiernos Regionales.
- iv. Gobierno locales y Municipalidades: en algunos países estas entidades pueden presentar proyectos de inversión siempre que se den determinadas condiciones, por lo tanto, no corresponde a la generalidad del proceso de inversión pública. Es así como en El Salvador, el SNIP incorpora a los organismos municipales cuando el Gobierno Central es el Garante Contratante o bien, cuando se desarrollan proyectos y programas de inversión que puedan entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional. Asimismo, en Nicaragua los Municipios participan del proceso de inversión pública, en el caso de los fondos que les son transferidos a través del presupuesto nacional.
- v. Universidades: así lo manifiestan Nicaragua en aquellas instituciones que reciben fondos estatales y Panamá en los casos de las Universidades Autónoma de Chiriquí, Especializada de Las Américas, Tecnológica y Universidad de Panamá.

Nicaragua, considera también a las instituciones o empresas que reciben fondos provenientes del sector público o en las que el Estado tiene alguna participación accionaria.

Por último, Guatemala define dentro de las entidades públicas de inversión a los fondos sociales que pertenecen al Gobierno Central pero que trabajan bajo regímenes especiales, es decir, que poseen ciertos grados de independencia funcional.

## 6.4 Niveles territoriales

Tomando como elemento de análisis los niveles territoriales, podemos mencionar que el sector público de los países centroamericanos está favoreciendo la descentralización del aparato estatal. Esto demuestra la preocupación de estos gobiernos por potenciar el rol de las distintas entidades territoriales y hacer efectiva la atención a los requerimientos de la sociedad.

En general, el sector público centralizado está compuesto por los organismos rectores; Ministerios o Secretarías de Estado, donde los ministros actúan en su calidad de colaboradores del Presidente de la República. En tanto, en el sector público descentralizado se encuentran los gobiernos locales y regionales.

En Guatemala el sistema tiende a favorecer la descentralización, es así como el modelo está organizado para capturar los requerimientos desde la comunidad. Se distinguen cuatro niveles territoriales:

- A nivel nacional: SEGEPLAN y Ministerio de Finanzas Públicas.
- A nivel regional: Se trasladan las iniciativas de inversión desde los Consejos de Desarrollo Regional hacia los Ministerios Sectoriales quienes deben aprobar la iniciativa.
- A nivel departamental: Concejos de Desarrollo Departamental.
- A nivel municipal: Concejo Municipal de Desarrollo.

En El Salvador se presenta el Gobierno Central (Ministerios y Secretarías de Estado), instituciones descentralizadas y municipalidades.

Por su parte, Honduras presenta sectores centralizados y descentralizados, a saber:

- Centralizados: estructurado por catorce Secretarías de Estado, el fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS) y el Programa de Asignación Familiar (PRAF).
- Descentralizados: conformado por catorce instituciones públicas de servicio, trece empresas públicas no financieras, tres empresas públicas financieras y los gobiernos locales (Municipalidades).

En tanto, en Panamá a nivel nacional se encuentra el rol del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la Dirección de Programación de Inversiones (DPI), y Dirección de Presupuestos de la Nación (DIPRENA), el rol de los ministerios e instituciones públicas. A nivel provincial: 9 provincias y 3 comarcas. Gobernación, Junta Técnica Provincial, Oficina Regional del MEF y Direcciones Regionales de los demás ministerios. Por último a nivel comunal participa el Alcalde.

En Nicaragua se presenta también la inversión pública tanto a nivel central como en los gobiernos regionales y locales: Gobierno Central, entes autónomos, Municipios (Gobiernos Municipales), Consejos y Gobiernos Regionales Autónomos y empresas públicas no financieras, (comprende las empresas estatales de servicios públicos).

En Costa Rica se pueden distinguir cuatro niveles territoriales: Nacional, Provincial, Cantones y Distritos. Las municipalidades de cada cantón o gobiernos locales están encabezados por alcaldes, nombrados por los miembros del consejo municipal.

Por último, todos los países en análisis, cuentan con el nivel territorial inferior correspondiente a los Gobierno Locales o Municipales, donde la autoridad máxima, en el caso de Costa Rica, es el alcalde y el Concejo Municipal de Desarrollo, en Guatemala. Además, este último país, posee, el nivel departamental a cargo de los Consejos de Desarrollo Departamental.

## **7. Metodologías de los SNIP**

### **7.1 Estructura de las metodologías**

Los sistemas de inversión pública requieren que los gobiernos a través de las distintas instituciones encargadas de éstos opten por un enfoque metodológico que otorgue homogeneidad y consistencia al tratamiento de las demandas de recursos para inversión. La inversión pública está constituida por variados tipos de proyectos los que, además cambian a través del tiempo. Para evaluar adecuadamente estos proyectos de inversión, los países deben determinar cómo se enunció, cuál será el enfoque metodológico que se utilizará y también diseñar metodologías específicas que sean aplicables desde el enfoque general a tipos particulares de proyectos.

Las estructuras de las metodologías de formulación y evaluación de proyectos, tienden a ser similares en los países de Latinoamérica, variando sólo el grado de profundidad en que se tratan los temas, o sea, unas son más detalladas y específicas que otras. En general, son cinco los ítem que abordan las estructuras de las metodologías de los SNIP.

#### **a) Estructura de la metodologías**

1. Identificación general del proyecto: en una primera instancia se precisa toda la información que ayude a identificar el proyecto por ejemplo su nombre, localidad, institución responsable, objetivos, costos estimados, fuentes de financiamiento entre otros.
2. Diagnóstico de la situación actual: esta es una etapa que implica un mayor análisis, en ella se consideran variables como el planteamiento del problema, posibles alternativas, visualización de la situación actual y la importancia del proyecto.
3. Descripción del proyecto: esta es una fase eminentemente técnica y en ella se definen entre otros aspectos, el tamaño óptimo del proyecto, costos, programación físico-financiera, planificación desde el punto de vista organizacional, impacto ambiental y análisis de rentabilidad económica y social.
4. Ejecución del proyecto: en esta etapa el proyecto comienza a desarrollarse, se pone en marcha el proceso de contratación pública, los cronogramas, presupuestos, programas arquitectónicos, y en general todos los aspectos que el proyecto demande para ser ejecutado.
5. Evaluación del proyecto: dependiendo de los indicadores que definan los países para evaluar sus proyectos se realizan distintos tipos de análisis, los más usados son los de costo / beneficio, costo / eficiencia, valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR).

Tal como se señaló, las estructuras metodológicas utilizadas son bastante similares y en esencia responden a los ítem recién señalados. Las diferencias están marcadas por el mayor o menor nivel de detalle con que éstas son explicitadas.

Es importante destacar que Costa Rica es el único de los seis países que no posee una estructura metodológica para la evaluación y preparación de proyectos de inversión pública, en este caso cada ente público que requiera presentar una solicitud para financiamiento de un proyecto tiene

la libertad de llevar a cabo la evaluación del proyecto siguiendo el mejor criterio, a veces el estudio lo elaboran los técnicos de la institución o una empresa que contrata para tal fin.

## **7.2 Metodologías de preparación y evaluación existentes**

Las metodologías de preparación y evaluación existentes se refiere a aquellos modelos de evaluación de proyectos de inversión pública que los países han implementado en áreas o sectores de actividad específicos, de manera de poder evaluar apropiadamente los proyectos de inversión. Lo que se busca es aplicar metodologías específicas que sean amoldadas desde la estructura universal a tipos particulares de proyectos.

Indudablemente, proyectos tan particulares como los del sector salud no pueden evaluarse de la misma forma que un proyecto de riego ó de electrificación. Por este motivo y con la finalidad de realizar evaluaciones eficaces, los países desarrollan este tipo de metodologías más específicas que posibilitan un tratamiento ajustado a las características de cada proyecto.

A pesar de la importancia de contar con estas metodologías de evaluación, tan sólo dos de los seis países analizados han desarrollado dichos sistemas, este es el caso de Guatemala que cuenta actualmente con modelos de evaluación en funcionamiento en las áreas de desarrollo, salud, riego, educación, electrificación rural, turismo, agua potable y saneamiento . Por otra parte, en Nicaragua se cuenta con metodologías para proyectos de electrificación, educación, carretera, agua, salud y gestión ambiental .

También se debe destacar que en Panamá hoy en día se esta trabajando en la formulación de nueve metodologías básicas en las áreas de educación, transporte, riego, salud, agua potable, alcantarillado, edificación pública e informática .

El escaso desarrollo de las metodologías de preparación y evaluación existentes en los SNIP de los países centroamericanos evidencia sin lugar a dudas una debilidad de los sistemas en un importante aspecto técnico. El tratamiento de tales metodologías contribuiría a mejorar la asignación de recursos al propiciar el desarrollo de evaluaciones más eficaces y ajustadas a los distintos tipos de proyectos que son analizados.

## **7.3 Uso de precios sociales**

Para que exista una mejora permanente en el proceso de preinversión pública y, con ello, contribuir a una óptima asignación de los recursos para inversión existentes en los países, anualmente se estudian y revisan los precios sociales de los factores básicos de producción, estos son: tasa de descuento, mano de obra y divisa; además de otros precios específicos frecuentemente utilizados en la evaluación social.

El objetivo del cálculo de los precios sociales de los factores básicos es contar con valores que reflejen el verdadero costo para la sociedad de utilizar unidades adicionales de estos factores durante la ejecución y operación de un proyecto de inversión.

Respecto de su utilización, Guatemala, Panamá, Honduras, Costa Rica y El Salvador no utilizan estos precios sociales. Nicaragua es el único de los seis países que los tiene, estos son: Tasa social de descuento 15%; mano de obra no calificada 0,70; mano de obra calificada 1,0; y precio social de la divisa C \$9,16

## 8. Sistemas y subsistemas de los SNIP

### 8.1 Sistemas vinculados

Para dar respuesta a las necesidades de la población, el Estado apoya la producción de bienes y servicios, mediante una estructura organizacional compuesta por sistemas verticales y horizontales. Los sistemas verticales corresponden a aquellos organismos públicos que participan directamente en la producción de los bienes y servicios, como es el caso de las instituciones de educación, justicia, seguridad, cultura, entre otros.

Asimismo, los sistemas horizontales son parte de la estructura organizacional del Estado y de la administración pública, en el sentido que intervienen transversalmente la actividad gubernamental apoyando y haciendo posible el proceso productivo que realizan los sistemas verticales. En esta última categoría se encuentran los SNIP, sin embargo, para apoyar la prestación de bienes y servicios no pueden actuar solos sino que requieren coordinarse y relacionarse con otros sistemas horizontales.

En general, los SNIP de los seis países analizados se vinculan con los sistemas pertenecientes a la Administración Financiera del Estado, o bien con otros asociados al manejo de recursos públicos. Principalmente, tienen estrecha relación con los sistemas:

- Presupuestarios, en lo que respecta a asignación, seguimiento y ejecución de los fondos públicos.
- Tesorería ya que para el SNIP es fundamental mantenerse informado acerca de la disponibilidad de los recursos.
- Contabilidad gubernamental, en el sentido, que las instituciones integrantes del SNIP están en el deber de colaborar en todas las actividades requeridas por el organismo contralor con el fin de dar transparencia a la utilización de las finanzas públicas. Este sistema cuenta con distintas denominaciones en algunos países, es así como en Nicaragua es llamado Sistema de contraloría y en Guatemala, Control Gubernamental.
- Endeudamiento externo o crédito público. Considerando que este sistema participa en la definición de la política de deuda externa y en el control del endeudamiento, resulta relevante la interacción que se genera entre éste y el SNIP, especialmente en países como Nicaragua, donde la inversión pública se financia en su mayoría por recursos externos. En El Salvador, las materias de inversión y crédito público son parte integrante de un mismo subsistema y competencia de un mismo órgano rector. Es así como se presenta el Subsistema de Inversión y Crédito Público tiene como finalidad obtener, dar seguimiento y controlar recursos internos y externos originados por la vía del endeudamiento público. Tales recursos solamente podrán ser destinados al financiamiento de proyectos de inversión en beneficio económico y social, situaciones imprevistas ó de necesidad nacional y convenidos para refinanciar los pasivos del sector público, incluyendo los intereses respectivos.
- Planificación, cuando se refiere a la elaboración de los programas de inversiones públicas anuales y plurianuales. Este sistema se vincula con los SNIP de Costa Rica, Guatemala y Nicaragua, en este último es denominado “Sistema de Programación Financiera”.
- Especialmente el SNIP de Costa Rica, se vincula con el Sistema de Administración de bienes y contratación administrativa que incluye control gubernamental y el sistema nacional de evaluación.
- Por último, es posible mencionar que en Honduras, el SISPU mantiene una estrecha relación con el Sistema Nacional de Evaluación de la Gestión (SINEG). Asimismo, sólo

Guatemala presenta vínculos con el Sistema de Cooperación Externa, en lo atinente a la asistencia recibida en la implementación de proyectos de inversión pública y en la elaboración de estudios básicos. Además, únicamente en Guatemala la inversión pública tiene vinculación permanente con un sistema de gestión ambiental, a pesar de que Nicaragua es el país que presenta dentro de los objetivos del SNIP la rentabilidad ambiental.

## 8.2 Subsistemas

Se pueden identificar algunas diferencias en lo referente a los subsistemas de los SNIP de estos países. Por ejemplo, en Honduras los subsistemas son llamados “componentes” que incluyen etapas que corresponden a lo que podríamos llamar subsistemas.

Por ejemplo en Guatemala los subsistemas que conforman el SNIP son: Subsistema de Banco de Proyectos, Subsistema de Recepción de Documentos, Subsistema de Seguimiento, Subsistema de Financiamiento, Subsistema de Evaluación, Subsistema de priorización, Subsistema de programación de inversiones públicas (PIP), Subsistema de reportes y consultas, Subsistema gerencial y el Subsistema de clasificador.

En Honduras el SISPU no contiene subsistemas, y consta de cuatro componentes que al relacionarse van recopilando información de los proyectos en sus diferentes etapas; estos componentes son:

- Componente institucional: todas las instituciones del sector público que realizan programas de inversión.
- Componente técnico metodológico: conjunto de herramientas que norman el proceso de identificación, formulación y evaluación de proyectos.
- componente de tipo normativo: incluye todo el conjunto de políticas, normas y procedimientos.
- Componente de tipo informático: se sustenta en el Banco Integrado de Proyectos (BIP).

Por su parte en Panamá existen los siguientes subsistemas:

- Subsistema de análisis técnico económico: se refiere a la parte del proceso anual que sigue a la presentación de proyectos al SINIP, se divide en tres etapas:
  - a) Preparación y envío a las instituciones públicas de los documentos de “Política, Normas y Procedimientos, y Formulación e Instructivos para la presentación de Proyectos” por parte de la Dirección de Programación de Inversiones del Ministerio de Economía y Finanzas.
  - b) Las instituciones públicas participantes del proceso elaboran documentos de proyecto.
  - c) El Ministerio de economía y finanzas, a través de la Dirección de Programación de Inversiones, revisa y analiza el contenido de los estudios y fichas IBP y emite una recomendación técnica económica sobre los mismos.
- Subsistema de formulación presupuestaria: Tiene como objetivo la asignación de recursos financieros a los proyectos de interés sectorial, provincial y de las empresas que cuentan con la recomendación favorable de la DPI.
- Subsistema de ejecución presupuestaria: Tiene como objetivo regular y supervisar la ejecución del gasto público y su respectivo financiamiento.

En Nicaragua para el cumplimiento de los objetivos propuestos se cuenta con tres subsistemas mínimos: Subsistema de preinversión, Subsistema de programación y Subsistema de Seguimiento y Evaluación *Ex-Post*.

Tanto en Costa Rica como en El Salvador no se cuenta con subsistemas. En Costa Rica puesto que obviamente al no existir un sistema de inversión pública tampoco existen subsistemas. En cuanto a El Salvador, actualmente no existen, pero se está trabajando en ellos (enlace con el sistema de compras y contrataciones y enlace con el sistema de administración de la deuda pública).

## 9. Sistema de información (banco de proyectos)

Los Sistemas de Información o Bancos de Proyectos tienen como objetivo nutrir a los Sistemas Nacionales de Inversión Pública de un inventario de los proyectos cualquiera sea la etapa o fase en que éstos se encuentren, con la finalidad de disponer de información confiable y oportuna que apoye el proceso de análisis y toma de decisiones. Generalmente los Bancos de Proyectos se estructuran en módulos que permiten a los distintos usuarios contar con información acerca del tipo de financiamiento, presupuesto y evaluación entre otros.

Respecto de los países estudiados, lo primero que se debe destacar es que Costa Rica y El Salvador son los únicos países que no cuentan con antecedentes acerca del sistema de información que utilizan para inventariar los proyectos de inversión pública que están siendo ejecutados o que se encuentran en la etapa de preinversión. Tan sólo se puede rescatar que en Costa Rica existe el Plan Nacional de Inversiones 2002-2006, que es un listado de los proyectos que planean llevar a cabo los entes públicos, pero los proyectos no han sido evaluados ni jerarquizados.

Respecto de Guatemala, Nicaragua, Panamá y Honduras, se puede afirmar que los Bancos de Proyecto han buscado establecerse como bases de datos únicas de los proyectos de inversión, para lo cual se han apoyado en la utilización de distintos programas de software que han facilitado el análisis tanto a escala agregada como específica de los proyectos de inversión aprobados. Este es el caso de Panamá por ejemplo, que ha diseñado un sistema computarizado que además de lo anterior crea un código único para los proyectos, normas para asignar su nombre y sistema de clasificación lo que ha contribuido a normalizar el sistema de inversión pública.

En Guatemala el sistema está conformado por un conjunto de módulos que permiten dar seguimiento al ciclo de vida del proyecto en el proceso de inversión pública, cualquiera sea la fase o etapa en que se encuentre. Los módulos giran en torno a las grandes tareas que realiza el SNIP tal es el caso de la identificación de las iniciativas de inversión y el análisis y autorizaciones para obtener financiamiento; el seguimiento a las distintas fases del proyecto; la priorización de la inversión; el financiamiento (interno y externo); la construcción de escenarios; y el módulo reportes gerenciales, entre los que se encuentra el Programa de Inversiones Públicas (PIP).

En el caso de Nicaragua, la Unidad de Inversiones Públicas (UIP), centraliza la información de todos los Bancos de Proyectos de cada una de las instituciones en la base de datos central del banco de proyectos, que opera en la red local (Windows NT) de la UIP, en ella se puede encontrar información que abarca desde la fase de preinversión hasta la etapa de evaluación *ex -post*, lo que contribuye a apoyar la toma de decisiones de gestión de la inversión pública.

Por último, en El Salvador el sistema de información del SNIP se encuentra en una etapa de implementación y por lo tanto, sólo cuenta con un banco de estudios de pre-inversión que contiene 84 proyectos que están realizando diecisiete instituciones ejecutoras.

Se puede concluir por consiguiente que los Bancos de Proyectos de los países analizados son bastante homogéneos tanto en su estructura como en los fines que se persiguen. Todos los países han buscado constituirlos como instrumentos que hagan operativo el sistema de inversiones

públicas, entregando información homogénea y estandarizada acerca de los proyectos cualquiera sea la etapa del ciclo de vida en que se encuentren.

## 10. Capacitación

Según la Dirección de Presupuestos de la República de Chile, la capacitación en el Sector Público debe ser entendida como un proceso continuo dirigido a proporcionar conocimientos y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño y la calidad de vida en el trabajo, factores claves que permiten a una institución lograr sus objetivos. La capacitación debe detectar los cambios, identificar las necesidades que surgen de éstos y definir una estrategia para enfrentarlos de acuerdo con los objetivos organizacionales. Sin embargo, la capacitación en el Sector Público es tan relevante para los sistemas verticales como para los sistemas horizontales (como es el caso de los SNIP) ya que aporta valor al capital humano, elemento fundamental de la estructura organizacional del Estado. Por ello, la mayoría de los países analizados han realizado esfuerzos en esta materia mediante la ejecución de diversos cursos de capacitación orientados a apoyar la labor de los SNIP. La instrucción proporcionada busca apoyar principalmente las siguientes áreas:

- Administración o gerencia de proyectos.
- Formulación y evaluación de proyectos. En Honduras, la capacitación que se entrega en evaluación considera tanto la perspectiva económica, como social ya que estima a este factor como un elemento fundamental en cada uno de los proyectos.
- Marco lógico, que en el caso de Guatemala se focaliza en la preparación de proyectos.
- Programación de inversiones.
- Banco de Proyectos, es así como Honduras y Nicaragua capacitan en manejo y administración del software del BIP.
- Por último, exclusivamente Guatemala dedica cursos de capacitación a la evaluación de impacto ambiental, lo que demuestra la constante preocupación que mantienen en este aspecto.

La definición del recurso humano a capacitar depende de las características requeridas para el cargo que ocupa o para la labor que desempeña, es así como, Guatemala orientó el curso de administración y seguimiento de proyectos profesionales del nivel regional y aquel relativo al fortalecimiento institucional se dirigió a técnicos de diversos organismos.

Asimismo, Nicaragua destinó el curso de uso y manejo del Banco de Proyectos a profesionales que intervienen en las Unidades Sectoriales.

En el caso de Panamá se divide la actividad de capacitación en los niveles básico, intermedio y avanzado. El nivel básico está orientado a funcionarios del ámbito provincial, el intermedio a profesionales del ámbito provincial y nacional y el nivel avanzado, se realiza mediante un programa de postgrado que capacita en formulación, evaluación y gestión de proyectos.

Por último, El Salvador realiza capacitaciones en forma permanente a funcionarios públicos pertenecientes a instituciones ejecutoras de proyectos de inversión pública y según se requiere se incorporan además, otras entidades que poseen alguna interacción o influencia en la ejecución de estos proyectos.

Es importante mencionar que para llevar a cabo los programas de capacitación, los países han debido acudir a convenios con otras entidades interesadas en colaborar en la instrucción y perfeccionamiento de los funcionarios y directivos públicos en materia de Inversión Pública. Es así como en Honduras se ejecuta el Programa de Preinversión para la Reconstrucción y Transformación, según contrato de préstamo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual incorpora el elemento de capacitación del sector público en éste ámbito. Además, Honduras

ejecuta un contrato para la capacitación del recurso humano de la Secretaría de Finanzas (SEFIN) con el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP).

Asimismo, Panamá hace posible la implementación del programa de postgrado para el nivel avanzado mediante un convenio sancionado con la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP) y un contrato de prestación de servicios con el ICAP.

Por último, en Costa Rica la capacitación en evaluación de proyectos, a funcionarios del Ministerio de Planificación se realiza a través de cursos y seminarios generados por el BID y el programa de capacitación del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).



#### **IV. Matrices de comparación analítica multivariada (SNIP) (Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, Honduras, El Salvador)**

---

PAÍS	DEFINICIÓN DE INVERSIÓN PÚBLICA
COSTA RICA	<p>Conjunto de recursos de origen público destinado a mantener o incrementar el capital físico y humano que cada institución pretende ejecutar, como parte de las políticas enunciadas en el Plan Nacional de desarrollo, que proporcione la ampliación de la capacidad de producción de bienes y servicios, con fundamento en una metodología que faculte su identificación, ejecución y evaluación.</p> <p><b>Fuente:</b> Decreto N° 30058-H-MP-PLAN. Reglamento de la Ley de administración financiera de la República y presupuestos Públicos, capítulo I , disposiciones generales,</p>
EL SALVADOR	<p>Comprende todas las actividades de preinversión e inversión que realizan las entidades del sector público y se entiendo por inversión pública todas las erogaciones de recursos de origen público destinadas a crear, incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico de dominio público y/o de capital humano, con el objeto de ampliar la capacidad del país para la prestación de servicios y/o producción de bienes.</p> <p><b>Fuente:</b> "Compilación ABC de Hacienda", Área Publicidad y Relaciones Públicas , Unidad de Comunicaciones, Ministerio de Hacienda de El Salvador</p>
GUATEMALA	<p>Por inversión pública se entiende "los recursos que invierte el sector público para crear, incrementar, modernizar, reponer, reconstruir, y mejorar la capacidad del país de producir bienes y servicios, con el propósito de incrementar el bienestar de la sociedad".</p> <p><b>Fuente:</b> SNIP. Normas e instrucciones ejercicio fiscal 2004. SEGEPLAN, Guatemala</p>
HONDURAS	<p>La Inversión Pública esta constituida por los recursos asignados para todo tipo de actividades que procuren incrementar el patrimonio de las entidades que integran el Sector Público; con el fin de iniciar, ampliar, mejorar, modernizar, reponer o reconstruir la capacidad productiva de bienes y la prestación de servicios. Este concepto comprende la asignación de recursos a programas y proyectos en las etapas de identificación, formulación, evaluación, ejecución, y operación, que en conjunto conforman el Programa de Inversión Pública.</p> <p><b>Fuente:</b> Secretaría de Finanzas de Honduras.</p>
NICARAGUA	<p>Inversión Pública es el proceso de trasladar recursos de usos alternativos con el objetivo de incrementar, rehabilitar o mejorar la capacidad del país de producir bienes y/o servicios que incrementen el bienestar de la sociedad. Es ejecutada por las entidades que conforman el sector público no financiero y se materializa en el incremento de capital físico o humano. Para ser consistente con la metodología de cuentas nacionales, excluye todas las inversiones de las fuerzas armadas que tienen un propósito no civil.</p> <p><b>Fuente:</b> <a href="http://www.snip.gob.ni">www.snip.gob.ni</a></p>
PANAMÁ	<p>Es el conjunto de políticas, normas, procedimientos, metodología y sistemas de información para la formulación, evaluación, capacitación y seguimiento de los proyectos de inversión del sector público.</p> <p><b>Fuente:</b> Decreto Ejecutivo N° 148 del 11 de diciembre del 2001</p>

PAÍS	MARCO LEGAL
COSTA RICA	<p><b>Constitución Política de la República artículo 121, inciso 15</b></p> <p>Le confiere a la Asamblea Legislativa aprobar o rechazar los empréstitos o convenios que se relacionan con el crédito público. Además el Reglamento Interno de ésta en su capítulo VII artículos 33 y 39 señala los requisitos de presentación de cualquier solicitud de contratación de crédito a la Asamblea, así como también el procedimiento de análisis y aprobación.</p> <p><b>Ley de Planificación Nacional N° 5525 del 2 de mayo de 1974</b></p> <p>Confiere a MIDEPLAN una serie de potestades en materia de inversión pública a partir de la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo, en este sentido, le corresponde velar porque los programas de inversión pública sean compatibles con las previsiones y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo. Estipula que la aprobación final de los proyectos de inversión de los organismos públicos, cuando éstos incluyan total o parcialmente financiamiento externo o requieran aval del Estado, será otorgada por MIDEPLAN.</p> <p><b>Ley N° 8131 de Administración Financiera del Estado</b></p> <p>Establece la facultad del Ministerio de Hacienda en materia de negociación de crédito externo, ya que es el único con capacidad legal de endeudamiento, gestión y control de la deuda pública de la administración central.</p> <p><b>Ley de Creación de la Autoridad Presupuestaria N° 6821 de octubre de 1982 y ratificado en el artículo N° 21 de la nueva Ley N° 813</b></p> <p>Se establece que para efectos de ordenamiento presupuestario del Sector Público, existe un órgano denominado Autoridad Presupuestaria al que le corresponde formular las directrices de la política presupuestaria incluyendo la de inversión.</p> <p><b>Ley N° 7010 Artículo 7°</b></p> <p>Señala que ninguna institución pública del sector descentralizado, ni empresa en la que el Estado o sus instituciones posean más del cincuenta por ciento de las acciones podrá contratar créditos externos o internos sin la autorización previa del proyecto por parte de Mideplan, así como el dictamen favorable del banco central y la autorización de la Autoridad Presupuestaria. Por su parte, los artículos 8°, 9°, 10° y 11° de esta misma ley, establecen los lineamientos respecto de las obligaciones y restricciones en lo referente a la contratación de crédito externo.</p> <p><b>Decreto N° 20922 H-MIDEPLAN del 15 de enero de 1992</b></p> <p>Señala que toda negociación de contratación de crédito externo debe contar con la aprobación de MIDEPLAN.</p> <p><b>Decreto N° 20581 del 12 de agosto de 1992</b></p> <p>Establece en su artículo 10° que Mideplan deberá autorizar el inicio de trámites y aprobación de proyectos de inversión.</p> <p><b>Ley N° 7762 del 14 de abril de 1998</b></p> <p>Establece el Consejo Nacional de Concesiones como órgano descentralizado del Ministerio de Obras Públicas y Transportes para el desarrollo del Programa Nacional de Concesiones en sus diversas áreas y proyectos.</p> <p><b>Fuente:</b> CEPAL, Serie de Seminarios y Conferencias N°18, sesión VI; El Sistema Nacional de Inversiones Públicas de Costa Rica.</p>

PAÍS	MARCO LEGAL
EL SALVADOR	<p><b>Decreto legislativo N° 516 Ley orgánica de administración financiera del Estado</b></p> <p>Mediante el Decreto Legislativo N° 172 de 1997 se modifica esta Ley incorporando todo el proceso de inversión pública al Ministerio de Hacienda, pasando a ser parte integrante del Subsistema de Crédito Público.</p> <p><b>En materia de instrumentos y normativa relacionados con el subsistema de inversión y crédito público se encuentran:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instructivo 003/99 de fecha 01 de septiembre de 1999 denominado Normas básicas para la operación de las unidades responsables de proyectos.”</li> <li>- Instructivo 004/99 de fecha 01 de septiembre de 1999, denominado “Normas para la aprobación de estudios, programas y proyectos de inversión pública”.</li> <li>- Instructivo 005/99 de fecha 01 de septiembre de 1999, denominado, “Normas básicas para elaborar los programas de mediano plazo; - necesidades de financiamiento anual de inversión pública y programa anual de inversión pública”.</li> <li>- Guía técnica para elaborar estudios de preinversión pública de fecha 01 de septiembre de 1999.</li> <li>- Manual de organización de procedimientos de la Dirección general de inversión y crédito público”.</li> <li>- Elementos metodológicos en el proceso de negociación o renegociación de la deuda pública externa.</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> Decreto Legislativo N° 516 (Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado) y Decreto Legislativo N° 172 de 1997.</p>
GUATEMALA	<p><b>Ley del Organismo Ejecutivo. Decreto N° 114-97. 12 de Diciembre de 1997.</b></p> <p>En su artículo 14 establece las funciones de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). Dentro de estas se encuentran presentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar, coordinar, monitorear y evaluar el Sistema Nacional de Proyectos de Inversión Pública y el Sistema Nacional de Financiamiento a la preinversión.</li> <li>- Preparar conjuntamente con el Ministerio de Finanzas Públicas, de acuerdo con la Política</li> <li>- Dar seguimiento a la ejecución del presupuesto de inversión e informar al Presidente de la</li> <li>- Coordinar el proceso de planificación y programación de inversión pública a nivel sectorial y</li> <li>- Formular, para conocimiento y aprobación del Presidente, la política de preinversión, y promover la</li> </ul> <p>En su artículo 35 establece como una de las funciones del Ministerio de Finanzas Públicas definir, con base en la política económica y social del Gobierno, conjuntamente con el órgano de planificación del Estado, la política para la formulación, priorización, evaluación y selección de proyecto de inversión y programas a ser ejecutados con recursos internos, financiamiento y cooperación externa.</p> <p><b>Ley Orgánica del Presupuesto</b></p> <p>En su artículo 9 refuerza la coordinación en el proceso presupuestario público que debe existir entre SEGEPLAN y el Ministerio de Finanzas Públicas. En el artículo 47, respecto de los informes de Gestión, las municipalidades deben presentar presupuestos de ingresos y gastos aprobados, información de la ejecución física y financiera de su gestión presupuestaria al Ministerio de Finanzas Públicas, Congreso de la República, Contraloría General de Cuentas, y en el caso de inversión pública además se debe informar a la Secretaría General del Consejo Nacional de Planificación Económica.</p> <p>Normas e Instrucciones del Sistema Nacional de Inversión Pública. Ejercicio Fiscal 2003. Establece principalmente orientaciones de la inversión pública y prioridades de gobierno año 2003, instrucciones generales para el proceso de la inversión pública y requisitos específicos de información.</p> <p><b>Anteproyecto de ley SNIP Guatemala</b></p> <p>En la actualidad, se prepara el Proyecto de ley para la creación de la Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública de Guatemala.</p> <p><b>Fuente:</b> CEPAL, Serie de Seminarios y Conferencias N°18. El Sistema Nacional de Inversiones Públicas de Guatemala. Página Web oficial de SEGEPLAN. Guatemala.</p>

PAIS	MARCO LEGAL
HONDURAS	<p><b>Decreto Legislativo N° 218-96 de diciembre de 1996</b> Este decreto reforma la Ley de Administración Pública, confiriéndose a la Subsecretaría de Crédito e Inversión Pública de la Secretaría de Finanzas (SEFIN) las funciones de programación de las inversiones públicas.</p> <p><b>Disposiciones Generales de Presupuesto desde el año 2000</b> En su Título III de la Inversión Pública, Artículo N° 32 y 33, se adelanta en la funcionalidad y obligatoriedad del Banco Integrado de Proyectos y la normativa del Sistema de Inversión del Sector Público (SISPU).</p> <p><b>Fuente:</b> CEPAL, Serie de Seminarios y Conferencias N°18. El Sistema Nacional de Inversión del Sector Público de Honduras.</p>
NICARAGUA	<p><b>Decreto N° 61 del 2001</b> Establece la Creación, Organización y Funcionamiento del Sistema Nacional de Inversiones Públicas. El presente decreto tiene por objeto establecer las normas administrativas para la organización del funcionamiento del Sistema Nacional de Inversiones Públicas, que abreviadamente se denominará SNIP. Asimismo, en su artículo 16, establece la creación del Banco de Proyectos, el que tendrá funciones de un registro público de proyectos y será administrado por la Unidad Integrada de Proyectos (UIP).</p> <p><b>Decreto N° 83-2003. Decreto de funcionamiento del Sistema Nacional de Inversiones Públicas.</b></p> <p><b>Fuente:</b> Decreto N° 61 – 2001 de creación del SNIP</p>
PANAMÁ	<p><b>Resuelto ministerial 003 de septiembre de 1996</b> Reestructura la Dirección de Planificación Económica y Social para crear la Dirección de análisis económico e inversiones públicas.</p> <p><b>Decreto Ley N° 97 del 21 de diciembre de 1998</b> Crea el Ministerio de Economía y Finanzas, asignándole funciones en materia de economía, inversiones públicas y desarrollo social. Una de sus funciones es la de programar las inversiones públicas.</p> <p><b>Decreto Ejecutivo N° 46-a del 17 de junio de 1999</b> Se establece la estructura organizativa del Ministerio de Economía y Finanzas, creando el Área Sustantiva y de Apoyo Técnico. Se crea la Dirección de Planificación y Políticas Públicas bajo la cual quedan adscritas la Dirección de Programación de Inversiones y la Secretaría Técnica del Fondo de Preinversión, entre otras.</p> <p><b>Decreto Ejecutivo N° 148 del 11 de diciembre del 2001</b> Otorga respaldo legal, claro y específico al definir en el Sistema Nacional de Inversiones Públicas, establece sus objetivos y funciones de su entidad rectora (Dirección de Programación de Inversiones, Ministerio de Economía y Finanzas). También crea la unidad de sistemas de información; unidad de capacitación, metodología y normas, unidad de programación y seguimiento de inversiones, coordinación general, y dos jefaturas.</p> <p><b>Resuelto Ministerial N° 131, de noviembre de 1999</b> Establece las funciones que desarrolla de la Dirección de Programación de Inversiones.</p> <p><b>Fuente:</b> Página oficial del Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá, <a href="http://www.mef.gob.pa">www.mef.gob.pa</a></p>

PAÍS	OBJETIVOS DEFINIDOS PARA EL SNIP
COSTA RICA	<p>Al no existir un sistema de inversión pública, tampoco hay objetivos definidos para el sistema.</p> <p><b>Fuente:</b> Banco Central de Costa Rica</p>
EL SALVADOR	<p><b>Los objetivos para el SNIP de El Salvador son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compatibilizar la Inversión Pública con los objetivos de desarrollo nacional y sectorial con los recursos disponibles, coordinando la acción estatal en materia de inversiones con el Programa Monetario y Financiero y el Presupuesto Público.</li> <li>- Mejorar la ejecución de la inversión pública, procurando que los recursos presupuestarios destinados a la inversión sean asignados oportunamente.</li> <li>- Incrementar y mejorar la inversión pública, en el desarrollo del capital humano e infraestructura básica, social y económica.</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> CEPAL, Serie de Seminarios y Conferencias N°18. Sistema de Inversión Pública (SIIP), proceso de Inversión Pública en El Salvador.</p>
GUATEMALA	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>El principal objetivo del SNIP es concretar las opciones de inversión más rentables desde el punto de vista económico y social atendiendo los lineamientos de la política de Gobierno.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar, difundir y capacitar sobre procedimientos metodológicos, normas e instructivos uniformes para la formulación, valuación análisis técnico económico, ejecución y seguimiento de las iniciativas de inversión.</li> <li>2. Conformar y mantener actualizada una cartera de proyectos de inversión que considere las fases de preinversión, ejecución y operación, con el propósito de apoyar la toma de decisiones en la gestión de inversión.</li> <li>3. Apoyar una eficiente asignación y administración de los recursos de inversión mediante el establecimiento de procedimientos y criterios que eviten la discrecionalidad en el uso de los recursos públicos.</li> <li>4. Apoyar la selección, priorización y jerarquización de programas y proyectos de inversión que conforman los programas de inversión del Gobierno, mediante la preparación y formulación del PIP.</li> <li>5. Efectuar seguimiento al avance del PIP, a su ejecución anual, particularmente los proyectos que lo integran y proponer medidas para impulsar y mejorar su ejecución.</li> <li>6. Asegurar la disponibilidad de información confiable y oportuna para la toma de decisiones.</li> <li>7. Proponer anualmente los proyectos y programas con informe favorable de SEGEPLAN a incorporarse en el presupuesto anual del Estado, siguiendo para ello las directrices y límites del gasto de inversión, establecidos por el órgano rector del sistema presupuestario.</li> <li>8. Disponer de carteras de proyectos de inversión con dictamen favorable, con las cuales el país negocie su financiamiento con organismos bilaterales y multilaterales.</li> <li>9. Definir las responsabilidades institucionales de los entes participantes en el proceso de inversión pública.</li> <li>10. Integrar el SNIP con los otros sistemas que conforman el sistema de gestión pública</li> </ol> <p><b>Fuente:</b> Seminario Internacional sobre "Sistemas de Inversión Pública". Sistema Nacional de Inversión Pública. Gobierno de la República de Guatemala. Octubre 2001.</p>
HONDURAS	<p><b>Los objetivos para el SNIP de Honduras son:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compatibilizar el proceso de inversión pública con los objetivos del desarrollo nacional, con la disponibilidad de recursos y con las necesidades básicas de los excluidos, coordinando la acción estatal en materia de inversiones con el presupuesto.</li> <li>2. Garantizar que los recursos presupuestarios para la inversión pública sean asignados oportunamente y ejecutados en forma eficiente.</li> </ol> <p><b>Fuente:</b> CEPAL, Serie de Seminarios y Conferencias N°18. El Sistema Nacional de Inversión del Sector Público de Honduras.</p>

PAÍS	OBJETIVOS DEFINIDOS PARA EL SNIP
NICARAGUA	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Racionalizar los procesos de identificación, formulación, evaluación, selección, programación, ejecución y seguimiento de los proyectos que constituyen el Programa Anual y Multianual de Inversiones Públicas.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abarcar en su integridad el proceso de Inversión Pública a través del cual los Proyectos de Inversión Pública vayan evolucionando en su ciclo de vida, desde su identificación hasta que entren en operación, en un flujo permanente de Proyectos y Estudios Básicos, incorporados al Banco de Proyecto con distintos grados de elaboración; de manera que continuamente se esté identificando, formulando, evaluando, priorizando, programando, ejecutando y dando seguimiento a Proyectos de Inversión Pública más rentables desde el punto de vista económico, social y ambiental; de forma que estos contribuyan a incrementar el bienestar de la población y el potencial de crecimiento integral del país.</li> <li>2. Preparar el Programa de Inversiones Públicas Anual y Multianual en base a la Política, Planes y Programas Económico y Social de país; los objetivos nacionales y sectoriales del Gobierno y las necesidades básicas de la población, compatibilizando los recursos disponibles, en estrecha relación con los sistemas: Programación Financiera, Presupuestaria, Deuda Externa, Cooperación Externa, Protección Ambiental, Ordenamiento Territorial, Contraloría y otros sistemas de la Administración Pública dentro de los objetivos del SNIP.</li> <li>3. Garantizar que los recursos internos, externos y contrapartida fiscal, para la formulación y ejecución de Proyectos de Inversión Pública sean asignados y usados de forma oportuna y eficiente.</li> <li>4. Garantizar el desarrollo de Programas de Capacitación a funcionarios públicos, en todos los niveles, sobre los aspectos conceptuales y operativos necesarios para apoyar la implementación, puesta en marcha y operación permanente del SNIP.</li> <li>5. Facilitar los instrumentos para un mejor desarrollo y seguimiento de las inversiones públicas en las etapas de preinversión y evaluación de proyectos.</li> </ol> <p><b>Fuente:</b> Seminario Internacional sobre "Sistemas de Inversión Pública". Sistema Nacional de Inversión Pública. Gobierno de la República de Nicaragua. Octubre 2001.</p>
PANAMÁ	<p>Los objetivos planteados para el SNIP de Panamá son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundamentar el proceso de inversión pública con los objetivos de desarrollo nacional y sectorial, con los recursos disponibles y con las necesidades básicas de la población.</li> <li>2. Fortalecer la capacidad estatal en materia de inversiones con los procesos de programación, presupuesto, y ejecución.</li> <li>3. Garantizar que los recursos presupuestarios para inversión pública sean asignados oportunamente y ejecutados en forma eficiente, eficaz y con equidad</li> </ol> <p><b>Fuente:</b> Decreto Ejecutivo N°148 del 11 de diciembre del 2001.</p>

PAIS	ENTIDAD RECTORA
COSTA RICA	<p>El Ministerio de Planificación Nacional en representación del Presidente de la República es el encargado de elaborar el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Nacional de inversiones, por lo tanto, de definir las directrices de la inversión pública. En este sentido le corresponde ejecutar las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Velar porque los programas de inversión pública, incluidos los de las instituciones descentralizadas y demás organismos de Derecho Público, sean compatibles con las previsiones y el orden de prioridad de dicho plan.</li> <li>- Aprobar las iniciativas de obtención de crédito exterior de Ministerios u organismos autónomos o semi-autónomos.</li> <li>- Formular, negociar, coordinar, aprobar y evaluar los programas de asistencia técnica, teniendo en cuenta los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.</li> <li>- Aprobar los proyectos de inversión de los organismos públicos, cuando estos proyectos incluyan total o parcialmente financiamiento externo o requieren aval del Estado para su financiación, de acuerdo a su prioridad dentro del Plan Nacional de Desarrollo.</li> </ul> <p><b>Fuente;</b> Ley N° 5525 de Planificación Nacional, artículos 9°,10° y 11°, 2 de mayo de 1974.</p>
EL SALVADOR	<p>Le corresponde a la Dirección General de Inversión y Crédito Público (DGICP) del Ministerio de Hacienda administrar el Subsistema de Inversión y Crédito Público y así contribuir con la Inversión Pública al logro del crecimiento económico, social y autosostenible del país.</p> <p><b>Fuente:</b> Decreto Legislativo N° 172 de 1997</p>
GUATEMALA	<p>La Secretaría General de Programación y Planificación (SEGEPLAN) y el Ministerio de Finanzas Públicas son quienes tienen a su cargo la parte normativa del sistema, es decir son las que dictan las normas, instrucciones, procesos y procedimientos que deben tenerse en cuenta para todo el proceso de la inversión pública.</p> <p><b>Fuente:</b> Seminario Internacional sobre "Sistemas de Inversión Pública". Sistema Nacional de Inversión Pública. Gobierno de la República de Guatemala. Octubre 2001.</p>
HONDURAS	<p>Le corresponde a la Dirección General de Inversiones Públicas (DIGIP) de la Secretaría de Finanzas la responsabilidad de administrar el sistema de inversión pública.</p> <p><b>Fuente:</b> Decreto Legislativo N° 218-9</p>
NICARAGUA	<p>El Sistema Nacional de Inversiones Públicas está coordinado por la Secretaría técnica de la Presidencia a través de su Unidad de Inversiones Públicas, e integrado por instituciones globalistas y sectoriales, las cuales intervienen en la elaboración del Programa de Inversiones Públicas del país.</p> <p>La Unidad de Inversiones Públicas como coordinadora del Sistema Nacional de Inversiones Públicas es la instancia rectora del Comité Técnico de Inversiones (CTI). Este comité es la entidad técnica de apoyo al Sistema Nacional de Inversiones Públicas y lo conforman representantes del Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), Banco Central, y de la Secretaría de Relaciones Económicas y Cooperación del Ministerio de Relaciones Exteriores.</p> <p><b>Fuente:</b> Decreto N° 61 – 2001 de creación del SNIP de Nicaragua.</p>
PANAMÁ	<p>La responsabilidad de administrar y asegurar el funcionamiento del SINIP le corresponde al Ministerio de Economía y Finanzas a través de la Dirección de Programación de Inversiones (DPI), la cual está conformada por cuatro áreas que agrupan 15 sectores de actividad económica para facilitar el análisis macro de la actividad inversora del Estado.</p> <p><b>Fuente:</b> Seminario Internacional Sistema de Inversión Pública, Informe de la República de Panamá. Dirección de Programación de Inversiones del Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá.</p>

PAÍS	OTRAS ENTIDADES VINCULADAS A LA ADMINISTRACIÓN DEL SNIP
COSTA RICA	<p>El Sistema estaría conformado por el Ministerio de Hacienda, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, el Banco Central de Costa Rica y las entidades públicas y gobiernos locales inversionistas.</p> <p>Los Ministerios de Planificación Nacional y Política Económica y de Hacienda serán los responsables de la “Administración Superior” del Sistema. Ambos Ministerios coordinarán con la Comisión Nacional de Financiamiento (CONAFI) todos los aspectos necesarios que aseguren el funcionamiento adecuado del Sistema.</p> <p><b>Fuente:</b> División de Económica. Banco Central de Costa Rica.</p>
EL SALVADOR	<p>Secretaría Técnica de la Presidencia de la República</p> <p><b>Fuente:</b> Ministerio de Hacienda. CONIP.</p>
GUATEMALA	<p>Los Ministerios sectoriales tienen a su cargo dictar las políticas del sector y toma las decisiones en materia de inversión, definiendo hacia donde debe dirigirse la inversión en función de los lineamientos de política establecidos.</p> <p>De acuerdo a la Ley de Consejos de Desarrollo, las políticas y objetivos de desarrollo específicos para cada región la dará el Consejo Regional de Desarrollo. El proceso consiste en que a nivel municipal las organizaciones comunitarias presentan iniciativas de desarrollo al Consejo Municipal de Desarrollo, el cual a su vez realiza la misma acción hacia los consejos de desarrollo departamental, y luego se presentan a los Consejos de Desarrollo Regional.</p> <p><b>Fuente:</b> Seminario Internacional sobre “Sistemas de Inversión Pública”. Sistema Nacional de Inversión Pública. Gobierno de la República de Guatemala. Octubre 2001.</p>
HONDURAS	<p>El SISPU es administrado por la SEFIN y las Unidades Ejecutoras de los programas y/o proyectos de inversión pública a través de la red del Banco Integrado de Proyectos. Actualmente están conectadas siete instituciones a esta red, y se tiene programado para el año 2004 conectar otras dieciséis.</p> <p><b>Fuente:</b> CEPAL, Serie de Seminarios y Conferencias N°18. El Sistema Nacional de Inversión del Sector Público de Honduras</p>
NICARAGUA	<p>Todas aquellas entidades que realicen actividades que comprometan la utilización de fondos públicos. Según la organización de la Administración Pública costarricense el Poder ejecutivo está conformado por los Ministerios, Empresas Públicas Financieras, Empresas Públicas no Financieras, Instituciones de Servicio y Gobiernos Locales.</p> <p>Las Empresas Públicas financieras son aquellas que se dedican a incurrir en pasivos financieros y a adquirir pasivos en el mercado.</p> <p>Empresas Públicas no Financieras, pueden ser de propiedad mayoritaria del Gobierno o de otras empresas públicas financieras y no financieras. Se dedican a la producción y comercialización de bienes de los sectores de Energía, Transporte y Comunicaciones.</p> <p>Las Instituciones Públicas de Servicio, son organismos descentralizados que actúan bajo la autoridad del Gobierno con Central con cierto grado de independencia en cuanto a su condición jurídica y responsabilidades en el cumplimiento de sus funciones y especializadas en campos como salud, educación y bienestar social.</p> <p>Los Gobiernos Locales son unidades que ejercen competencia independiente. Se dedican a la prestación de servicios básicos y cobro de impuesto territorial.</p> <p><b>Fuente:</b> Seminario Internacional Sistema de Inversión Pública, Informe de la República de Costa Rica, Octubre 2001.</p>
PANAMÁ	<p>El Subsistema de Inversión y Crédito Público rige para todas las entidades e instituciones del sector público; también rige para las municipalidades cuando el Gobierno Central sea el Garante Contratante y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del sector público.</p> <p><b>Fuente:</b> Decreto N° 516. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado</p>

PAÍS	ENTIDADES INCORPORADAS AL SNIP
COSTA RICA	<p>Todas aquellas entidades que realicen actividades que comprometan la utilización de fondos públicos. Según la organización de la Administración Pública costarricense el Poder ejecutivo está conformado por los Ministerios, Empresas Públicas Financieras, Empresas Públicas no Financieras, Instituciones de Servicio y Gobiernos Locales.</p> <p>Las Empresas Públicas financieras son aquellas que se dedican a incurrir en pasivos financieros y a adquirir pasivos en el mercado.</p> <p>Empresas Públicas no Financieras, pueden ser de propiedad mayoritaria del Gobierno o de otras empresas públicas financieras y no financieras. Se dedican a la producción y comercialización de bienes de los sectores de Energía, Transporte y Comunicaciones.</p> <p>Las Instituciones Públicas de Servicio, son organismos descentralizados que actúan bajo la autoridad del Gobierno con Central con cierto grado de independencia en cuanto a su condición jurídica y responsabilidades en el cumplimiento de sus funciones y especializadas en campos como salud, educación y bienestar social.</p> <p>Los Gobiernos Locales son unidades que ejercen competencia independiente. Se dedican a la prestación de servicios básicos y cobro de impuesto territorial.</p> <p><b>Fuente:</b> Seminario Internacional Sistema de Inversión Pública, Informe de la República de Costa Rica, Octubre 2001.</p>
EL SALVADOR	<p>El Subsistema de Inversión y Crédito Público rige para todas las entidades e instituciones del sector público; también rige para las municipalidades cuando el Gobierno Central sea el Garante Contratante y cuando desarrollen proyectos y programas municipales de inversión que puedan duplicar o entrar en conflicto con los efectos previstos en aquellos desarrollados a nivel nacional o regional, por entidades o instituciones del sector público.</p> <p><b>Fuente:</b> Decreto N° 516. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado</p>
GUATEMALA	<p>Todas las Instituciones del gobierno central, que incluye ministerios, secretarías y otras entidades del ejecutivo. También fondos sociales, que pertenecen al gobierno central pero que trabajan bajo regímenes especiales (ciertos grados de independencia funcional). Participan también algunas entidades descentralizadas. Es opcional para las entidades descentralizadas y autónomas adherirse al SNIP.</p> <p>Las Municipalidades en la segunda quincena de diciembre 2003 se incluyen en un esquema en que únicamente informarán y no someterán sus proyectos a aprobación.</p> <p>Además otras instituciones públicas que propongan, formulen y/o ejecuten proyectos de inversión pública.</p> <p><b>Fuente:</b> SEGEPLAN. SNIP. Guatemala</p>
HONDURAS	<p>Está conformado por todas las instituciones del sector público que hacen programación de inversiones y que sobre la base de un conjunto de normas y procedimientos técnicos y metodológicos establecidos dentro del SISPU se interrelacionan dentro del proceso de programación de las inversiones para dar forma a los programas de inversión del sector público.</p> <p><b>Fuente:</b> CEPAL, Serie de Seminarios y Conferencias N°18. El Sistema Nacional de Inversión del Sector Público de Honduras.</p>
NICARAGUA	<p>Las entidades incorporadas al SNIP de Nicaragua son: Presidencia de la República, Vicepresidencia de la República, Ministerios de Estado, entes descentralizados y desconcentrados, Municipios (en cuanto a los fondos que les son transferidos a través del presupuesto nacional), las Universidades que reciben fondos del Estado, los Consejos y Gobiernos Regionales Autónomos y todas aquellas instituciones o Empresas que reciben fondos provenientes del Sector Público o en las que el Estado tenga participación accionaria.</p> <p><b>Fuente:</b> Decreto N° 61 – 2001 de creación del SNIP.</p>
PANAMÁ	<p>Las entidades que están incorporadas al SNIP de Panamá son todas las instituciones públicas, lo que incluye ministerios, institutos, Contraloría General de la República, Universidades etc.</p> <p><b>Fuente:</b> www.mef.gob.pa</p>

PAÍS	NIVELES TERRITORIALES
COSTA RICA	<p>De acuerdo a la Constitución Política de la República de Costa Rica, se pueden distinguir los siguientes niveles territoriales: nacional, provincial, cantones y distritos. Las municipalidades de cada cantón o gobiernos locales están encabezados por alcaldes, nombrados por los miembros del consejo municipal.</p> <p><b>Fuente:</b> Constitución Política de Costa Rica artículo N° 168.</p>
GUATEMALA	<p>Este sistema tiende a favorecer la descentralización, es así como el modelo está organizado para capturar los requerimientos desde la comunidad. Se distinguen cuatro niveles territoriales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel Nacional: SEGEPLAN y Ministerio de Finanzas Públicas(entidades rectoras)</li> <li>- Nivel Regional: Se trasladan las iniciativas de inversión desde los Consejos de Desarrollo Regional hacia los Ministerios Sectoriales quienes deben aprobar la iniciativa.</li> <li>- Nivel Departamental: Consejos de Desarrollo Departamental</li> <li>- Nivel Municipal: Concejo Municipal de Desarrollo</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> Seminario Internacional sobre "Sistemas de Inversión Pública". Sistema Nacional de Inversión Pública. Gobierno de la República de Guatemala. Octubre 2001.</p>
HONDURAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sector Centralizado: estructurado por catorce Secretarías de Estado, el fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS) y el Programa de Asignación Familiar (PRAF).</li> <li>- Sector Descentralizado: conformado por catorce instituciones públicas de servicio, trece empresas públicas no financieras, tres empresas públicas financieras y los gobiernos locales (Municipalidades).</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> CEPAL, Serie de Seminarios y Conferencias N°18. El Sistema Nacional de Inversión del Sector Público de Honduras.</p>
NICARAGUA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobierno Central, constituido por los Poderes Legislativo, Judicial, Electoral, Ejecutivo (Presidencia y Ministerios), órganos de naturaleza autónoma Contraloría General de la República, Procuraduría General de Justicia, y Procuraduría de los Derechos Humanos.</li> <li>- Entes Autónomos, conformados por las instituciones autónomas gubernamentales, de servicio e instituciones reguladoras de servicios.</li> <li>- Municipios (Gobiernos Municipales).</li> <li>- Consejos y Gobiernos Regionales Autónomos, Consejo Regional Autónomo Atlántico Norte, Gobierno Regional autónomo Atlántico Norte, Consejo Regional Autónomo Atlántico Sur, Gobierno Regional Autónomo Atlántico Sur.</li> <li>- Empresas Públicas no Financieras, comprende las empresas estatales de servicios públicos.</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> Seminario Internacional sobre "Sistemas de Inversión Pública". Sistema Nacional de Inversión Pública. Gobierno de la República de Nicaragua. Octubre 2001.</p>
PANAMÁ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A nivel nacional: el rol del MEF, DPI, y Dirección de Presupuestos de la Nación (DIPRENA), el rol de los ministerios e instituciones públicas.</li> <li>- A nivel provincial: 9 provincias y 3 comarcas. Gobernación, Junta Técnica Provincial, Oficina Regional del MEF, y Direcciones Regionales de los demás ministerios.</li> <li>- A nivel comunal: Alcalde</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> Seminario Internacional Sistema de Inversión Pública, Informe de la República de Panamá. Dirección de Programación de Inversiones del Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá.</p>

PAÍS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO INCORPORADAS AL SNIP
COSTA RICA	<p>La financiación de los proyectos públicos se especifica por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Recursos presupuestarios</li> <li>-Financiamiento Interno</li> <li>-Financiamiento Externo</li> <li>-Donaciones</li> </ul> <p>Aunque los aportes de la comunidad y otros a veces sean importantes se cuantifican a nivel del proyecto pero no para el "sistema actual".</p> <p><b>Fuente:</b> Banco Central de Costa Rica.</p>
EL SALVADOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuentes Internas: corresponden a recursos provenientes del fondo general, capital fantele, intereses fantele, recursos propios de las instituciones ejecutoras, SETEFE, y préstamos internos.</li> <li>- Fuentes Externas: incluyen recursos originados por préstamos externos y donaciones. Los préstamos provienen principalmente de organismos como el BID, BIRF, BCIE, JBIC, KFW, Gobiernos de Japón y China. Las donaciones corresponden a aportes de los Gobiernos de España e Italia, Ducado de Luxemburgo, USAID, UE, AID, CARE, UNICEF, KFW.</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> Ministerio de Hacienda.</p>
GUATEMALA	<p>En Guatemala y específicamente en el SNIP están clasificadas de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobierno central: Incluye recursos provenientes de los impuestos, deuda interna, recursos propios de las unidades ejecutoras, otros de similar naturaleza</li> <li>- Recursos externos: Comprende recursos provenientes de fuentes de financiamiento internacionales, reembolsables y no reembolsables (préstamos y donaciones). Incluye además aportes en especie y asistencia técnica.</li> <li>- Aportes de la comunidad: Son los aportes que proporcionan los beneficiarios del proyecto y puede ser en dinero, materiales locales y mano de obra (generalmente no calificada).</li> <li>- Aporte municipal: Los recursos que las municipalidades aportan para financiar el proyecto; puede ser en dinero, materiales locales y mano de obra (calificada y no calificada).</li> </ul> <p>Otros aportes:</p> <p>Comprende los aportes de ONGs locales, comités de desarrollo, personas o empresas privadas. Algunas veces se recibe aportes de ONGs internacionales que se registran bajo la línea 2 anterior. En este rubro se incluye los aportes de las entidades descentralizadas de gobierno y de las entidades autónomas</p> <p><b>Fuente:</b> SEGEPLAN. SNIP. Guatemala</p>
HONDURAS	<p>La inversión pública en Honduras es financiada a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondos préstamo: organismos bilaterales y multilaterales.</li> <li>- Fondos donación: algunos países cooperantes del G-15 y la iniciativa HIPIC.</li> <li>- Fondos nacionales: fondos propios del Gobierno Central para las Secretarías de Estado,</li> <li>- Fondos propios generados en las Instituciones Descentralizadas y fondos propios de los Gobiernos Locales.</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> Secretaría de Finanzas. Honduras</p>
NICARAGUA	<p>Financiamiento interno: recursos del Tesoro (del Presupuesto General de la República), recursos propios, ingresos con destino específico (los ingresos que perciben las instituciones del Estado por concepto de utilidades) o aporte a la comunidad.</p> <p>Financiamiento externo: Donaciones o préstamos.</p> <p><b>Fuente:</b> "Pautas Metodológicas para la Preinversión". Sistema Nacional de Inversión Pública de Nicaragua. <a href="http://www.snip.gob.ni">www.snip.gob.ni</a></p>
PANAMÁ	<p>Las fuentes del financiamiento de proyectos presentados al SINIP son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bancos y Consorcios Financieros (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo),</li> <li>▪ Ingresos Corrientes (Financiado por la misma Institución).</li> <li>▪ Gobierno Central.</li> <li>▪ Fondo Fiduciario.</li> <li>▪ Transferencia de Capital.</li> <li>▪ Donaciones.</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> <a href="http://www.mef.gob.pa">www.mef.gob.pa</a></p>

PAÍS	METODOLOGÍAS DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN EXISTENTES
COSTA RICA	<p>No utiliza metodología para la evaluación y preparación de proyectos de inversión pública, Cada ente público que requiera presentar una solicitud para financiamiento de un proyecto tiene la libertad de llevar a cabo la evaluación del proyecto siguiendo el mejor criterio, a veces el estudio lo elaboran los técnicos de la institución o una empresa que contrata para tal fin</p> <p><b>Fuente:</b> División de Económica. Banco Central de Costa Rica</p>
EL SALVADOR	<p>La metodología existente se basa en "La Guía Técnica para la elaboración de Estudios de Pre-inversión", donde se describen los pasos a seguir para la elaboración de los documentos (perfiles, estudios de pre-factibilidad o factibilidad) que deben de presentarse a la DIGICP, dependiendo del tipo y del costo del Proyecto, para que ésta pueda emitir su respectiva "Opinión Técnica", como un requisito indispensable para su ejecución".</p> <p>La evaluación que se realiza, se realiza principalmente en base al cálculo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valor Actual Neto</li> <li>▪ Tasa Interna de Retorno</li> <li>▪ Costo Anual Equivalente</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> Ministerio de Hacienda. El Salvador.</p>
GUATEMALA	<p>Actualmente se trabaja con una guía general de preparación de perfiles de proyectos. Además se trabaja con siete guías metodológicas, proporcionadas por el ILPES que son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guía metodológica para la preparación y evaluación de proyectos de desarrollo</li> <li>4. Guía metodológica para la preparación y evaluación de proyectos de salud</li> <li>5. Guía metodológica para la preparación y evaluación de proyectos de riego</li> <li>6. Guía metodológica para la preparación y evaluación de proyectos de educación</li> <li>7. Guía metodológica para la preparación y evaluación de proyectos de electrificación rural</li> <li>8. Guía metodológica para la preparación y evaluación de proyectos de agua potable y saneamiento</li> <li>9. Guía metodológica para la preparación y evaluación de proyectos de turismo.</li> </ol> <p><b>Fuente:</b> SEGEPLAN. SNIP. Guatemala.</p>
NICARAGUA	<p>Existen las siguientes metodologías de preparación y evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodologías para Proyectos de agua</li> <li>- Metodologías para Proyectos de carretera</li> <li>- Metodologías para Proyectos de educación</li> <li>- Metodologías para Proyectos de electrificación</li> <li>- Metodologías para Proyectos de salud</li> <li>- Pautas Metodológicas de evaluación y gestión ambiental</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> www.snip.gob.ni</p>
PANAMÁ	<p>Se está trabajando en una licitación para la formulación de por lo menos 9 metodologías básicas para los sectores cubiertos por el SINIP. Entre ellas podrían estar: Transporte, riego, educación, salud, agua potable (rural y urbana), alcantarillado, edificación pública e informática. Estas metodologías serían las iniciales y propicias a seleccionar por el número y cuantía actuales de proyectos generados en estos sectores.</p> <p><b>Fuente:</b> Seminario Internacional Sistema de Inversión Pública, Informe de la República de Panamá. Dirección de Programación de Inversiones del Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá</p>

PAÍS	ESTRUCTURA DE LAS METODOLOGÍAS	
COSTA RICA	<p>No existe una metodología de preparación y evaluación de proyectos.</p> <p><b>Fuente:</b> Banco Central de Costa Rica</p>	
EL SALVADOR	<p>La estructura más sencilla y utilizada es la siguiente:</p> <p><b>I. Información General</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre del Proyecto</li> <li>2. Entidad o Institución</li> <li>3. Fecha de recepción del documento</li> <li>4. Etapa</li> <li>5. Etapa futura solicitada</li> </ol> <p><b>II. Justificación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planteamiento del Problema</li> <li>2. Objetivo del Proyecto</li> <li>3. Importancia del Proyecto</li> </ol> <p><b>Fuente:</b> Ministerio de Hacienda. El Salvador.</p>	<p><b>III. Descripción del Proyecto</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tamaño del Proyecto</li> <li>2. Área de Influencia</li> <li>3. Beneficiarios</li> </ol> <p><b>IV. Costos del Proyecto</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inversión Estimada</li> <li>2. Fuente de Financiamiento</li> </ol> <p><b>V. Comentarios Técnicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aspectos generales</li> <li>2. Conclusiones</li> </ol>
GUATEMALA	<p>Para el SNIP, la aplicación de las metodologías para formulación y evaluación de proyectos implicará al menos el desarrollo de los siguientes elementos, por parte de la institución presentadora o formuladora de la iniciativa de inversión. Identificación y definición del problema. Diagnóstico de la situación actual:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico de la situación actual</li> <li>- Área de influencia</li> <li>- Población</li> <li>- Oferta / Demanda</li> <li>- Balance</li> <li>- Proyección de la demanda</li> <li>- Balance con demanda proyectada</li> <li>- Identificación, definición y selección de alternativas, incluida la optimización de la situación base.</li> <li>- ¿Tamaño Óptimo?</li> <li>- Evaluación del Proyecto. Tipos: general y específica</li> <li>- General: Costo mínimo</li> <li>- Específica: costo / eficiencia</li> <li>- Costo / beneficio. Según corresponda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de sensibilidad</li> <li>- Antecedentes de respaldo de la información</li> <li>- Presupuesto</li> <li>- Cronograma</li> <li>- Planos</li> <li>- Compromisos</li> <li>- Certificados</li> <li>- Programas arquitectónicos</li> <li>- Listados de equipamiento</li> <li>- Otros, dependiendo del sector</li> <li>- Resumen, conclusiones y recomendaciones</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> Seminario Internacional sobre "Sistemas de Inversión Pública". Sistema Nacional de Inversión Pública. Gobierno de la República de Guatemala. Octubre 2001.</p>
HONDURAS	<p><b>I. Identificación General del Proyecto</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre</li> <li>2. Localización</li> <li>3. Institución ejecutora</li> <li>4. Duración</li> <li>5. Etapa actual</li> <li>6. Costo total del proyecto</li> <li>7. Fuente financiera probable</li> </ol> <p><b>II. Marco de Referencia</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antecedentes.</li> <li>2. Problemas a resolver o necesidades a satisfacer.</li> <li>3. Plan; estrategia; política nacional o sectorial de sustentación.</li> <li>4. Formulación             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descripción</li> <li>2. Objetivos</li> <li>3. Metas</li> <li>4. Justificación</li> </ol> </li> </ol> <p><b>Fuente:</b> Secretaría de Finanzas, Honduras</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Análisis del Proyecto.             <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 Aspectos de Mercado</li> <li>5.2 Aspectos Técnicos</li> <li>5.3 Aspectos Económicos y Financieros</li> <li>5.4 Aspectos Institucionales</li> <li>5.5 Impacto Ambiental</li> <li>5.6 Impacto de Género</li> <li>5.7 Impacto Distributivo</li> <li>5.8 Sostenibilidad</li> <li>5.9 Riesgos</li> </ol> </li> </ol> <p><b>III. Evaluación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepto General             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Evaluación Financiera: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y relación Beneficio Costo (B/C)</li> <li>1.2 Evaluación Económico-Social (Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de retorno (TIR) y relación beneficio costo (B/C)</li> <li>1.3 Análisis de Resultados de evaluación</li> </ol> </li> </ol>

PAÍS	ESTRUCTURA DE LAS METODOLOGÍAS	
NICARAGUA	<p><b>1. Datos generales del proyecto</b></p> <p>1.1 Código de proyecto 1.2 Nombre del Proyecto 1.3 Fecha de inicio y finalización 1.4 Institución 1.5 Sector y subsector de destino económico 1.6 Costo total del proyecto 1.7 Estado del proyecto</p> <p><b>2. Datos básicos del proyecto</b></p> <p>2.1 Objetivos 2.2 Descripción 2.3 Aspectos Operativos</p>	<p>2.4 Justificación 2.5 Beneficios 2.6 Costos por rubros 2.7 Fuentes de financiamiento 2.8 Indicadores 2.9 Responsable del proyecto 2.10. Tres etapas 2.11 Situación de la ejecución 2.12 impacto ambiental</p>
<p><b>Fuente:</b> Seminario-Taller "Formulación del programa de inversiones Públicas 2003-2007". Secretaría Técnica de la Presidencia. Unidad de Inversiones Públicas. <a href="http://www.snip.gob.ni">www.snip.gob.ni</a></p>		
PANAMÁ	<p><b>1. Identificación del proyecto</b></p> <p>1.1 Introducción 1.2 Resumen del Proyecto 1.3 Identificación de objetivos 1.4 Comparación entre los objetivos del proyecto y los objetivos nacionales.</p> <p><b>2. Análisis de viabilidad del proyecto</b></p> <p>2.1 Introducción 2.2 Análisis de actores, áreas de interés y escenarios 2.3 Análisis FODA 2.4 Formulación de estrategias 2.5 Conclusiones</p> <p><b>3. Programación física y financiera</b></p> <p>3.1 Introducción 3.2 Desglose analítico del objetivo meta de ejecución 3.3 Descripción de actividades 3.4 Definición de estrategias 3.5 Secuencia de las actividades 3.6 Duración de las actividades 3.7 Matriz tarea – responsabilidad 3.8 Programación física 3.9 Programación financiera 3.10 Programa de desembolsos 3.11 Comparación de costos 3.12 Conclusiones y Recomendaciones</p> <p><b>4. Planificación organizativa</b></p> <p>4.1 Introducción</p> <p><b>Fuente:</b> "Guías para elaborar el diseño administrativo para la ejecución de proyectos de inversión pública". ICAP – MEF.</p>	<p>4.2 Factores o criterios considerados para la propuesta 4.3 Estructura organizacional recomendada para la ejecución del proyecto 4.4 Función de las unidades administrativas 4.5 Cargos gerenciales 4.6 Estructura normativa 4.7 Conclusiones</p> <p><b>5. Dirección de la ejecución de los proyectos</b></p> <p>5.1 Introducción 5.2 Desarrollo de las diferentes estructuras para dirigir el recurso humano</p> <p><b>6. Planificación del proceso de contratación pública</b></p> <p>6.1 Introducción 6.2 Definición y descripción de las actividades del proceso de contratación pública. 6.3 Definir el proceso de contratación pública. 6.4 Preparación de la invitación pública para la participación en el concurso o en la licitación. 6.5 Preparación de los formularios para las diferentes etapas del proceso. 6.6 Elaboración del sistema de evaluación de los oferentes 6.7 Preparación del sistema de seguimiento al proceso de contratación</p> <p><b>7. Sistema de información y control</b></p> <p>7.1 Introducción 7.2 Control del avance físico 7.3 Control del avance financiero 7.4 Control de la calidad 7.5 Flujo de información 7.6 Conclusiones</p>

PAÍS	USO DE PRECIOS SOCIALES
COSTA RICA	<p>No se calculan ni precios sombra ni tasa social de descuento</p> <p><b>Fuente:</b> Banco Central de Costa Rica.</p>
EL SALVADOR	<p>En este momento no se hace uso de los precios sociales, porque no existe en el país, información actualizada sobre los mismos</p> <p><b>Fuente:</b> Ministerio de Hacienda</p>
GUATEMALA	<p>El SNIP en Guatemala aún no trabaja tomando como base los precios de cuenta para la formulación y evaluación de proyectos. Aún no han llegado al nivel de trabajo que exige los precios de cuenta.</p> <p><b>Fuente:</b> SEGEPLAN. SNIP. Guatemala</p>
HONDURAS	<p>Los proyectos de inversión pública en Honduras no son evaluados bajo la metodología de los precios sociales o sombra.</p> <p><b>Fuente:</b> Secretaría de Finanzas. Honduras.</p>
NICARAGUA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasa Social de Descuento: 15%</li> <li>- Mano de Obra No Calificada: 0,70</li> <li>- Mano de Obra Calificada: 1,0</li> <li>- Precio Social de la Divisa: C \$9,16</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> "Pautas metodológicas para la preinversión". Sistema nacional de inversión pública de Nicaragua. <a href="http://www.snip.gob.ni">www.snip.gob.ni</a></p>
PANAMÁ	<p>Actualmente el sistema no cuenta con una metodología estructurada para el cálculo de precios sociales.</p> <p><b>Fuente:</b> <a href="http://www.mef.gob.pa">www.mef.gob.pa</a></p>

PAÍS	SISTEMAS VINCULADOS
COSTA RICA	<p><b>Sistema Nacional de Planificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Nacional de Desarrollo</li> <li>- Plan Nacional de Inversión Pública</li> </ul> <p><b>Sistema de la Administración Financiera comprende los siguientes subsistemas interrelacionados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subsistema de presupuesto.</li> <li>- Subsistema de tesorería.</li> <li>- Subsistema de crédito Público.</li> <li>- Subsistema de contabilidad.</li> <li>- Sistema de administración de bienes y contratación administrativa</li> <li>- Control gubernamental.</li> <li>- Sistema nacional de evaluación</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> Banco Central de Costa Rica</p>
EL SALVADOR	<p>El Subsistema de Inversión y Crédito Público se vincula con cada uno de los demás subsistemas integrantes del Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI) entre los que se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subsistema de Presupuesto: comprende los principios, técnicas, métodos y procedimientos empleados en las diferentes etapas o fases que integran el proceso presupuestario.</li> <li>- Subsistema de Tesorería: comprende todos los procesos de percepción, depósito, erogación, transferencia y registro de los recursos financieros del tesoro público, recursos que, puesto a disposición de las entidades y organismos del sector público, se utilizan para la cancelación de obligaciones contraídas con aplicación al Presupuesto General del Estado.</li> <li>- Subsistema de Contabilidad Gubernamental: es el elemento integrador del Sistema de Administración Financiera y está constituido por un conjunto de principios, normas y procedimientos técnicos para recopilar, registrar, procesar y controlar en forma sistemática toda la información referente a las transacciones del sector público, expresable en términos monetarios, con el objeto de proveer la información sobre la gestión financiera y presupuestaria.</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> Decreto Legislativo N° 516 Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado.</p>
GUATEMALA	<p><b>El SNIP se vincula con:</b></p> <p><b>Sistemas de Apoyo a la Función de Planificación:</b> dentro de este se encuentran el sistema de indicadores socioeconómicos, el sistema de proyecciones macroeconómicas, y el Sistema Nacional de Información Geográfica (SIG).</p> <p><b>-Otros Sistemas de la Gestión Pública:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Sistema de Formulación de Presupuesto: el SNIP se relaciona con este sistema en los siguientes procesos: i) Formulación del presupuesto de Inversión Pública: la estimación de la programación anual de la inversión pública compete al órgano rector del SNIP, y ii) el seguimiento y la ejecución: el seguimiento a la ejecución de los proyectos corresponde en primer término a los ejecutores y paralelamente hay seguimiento de SEGEPLAN y el Ministerio de Finanzas Públicas.</li> <li>b) Sistema de Tesorería: para el SNIP es importante tener garantizada la disponibilidad de recursos para la ejecución de los proyectos según lo programado, información que será consultada a través de este sistema.</li> <li>c) Sistema de Crédito Público: este sistema le proporciona al SNIP los límites de endeudamiento coherentes con la capacidad de pago del país, así como información sobre el registro de los desembolsos.</li> <li>d) Administración de Bienes y Servicios: las instituciones de inversión pública deben realizar sus operaciones de contratación de las adquisiciones de bienes y servicios, así como los procesos de programación, recepción, almacenamiento, y contabilización bajo la normativa establecida por el Sistema de Administración de Bienes y Servicios.</li> <li>e) Control Gubernamental: el Sistema de Auditoría Gubernamental (SAG) evalúa los resultados de las operaciones de inversión realizadas a través del SNIP y determina responsabilidades sobre las decisiones de inversión adoptadas por las autoridades de las instituciones.</li> </ol> <p><b>Fuente:</b> Seminario Internacional sobre "Sistemas de Inversión Pública". Sistema Nacional de Inversión Pública. Gobierno de la República de Guatemala. Octubre 2001.</p>

PAÍS	SISTEMAS VINCULADOS
HONDURAS	<p>El SISPU busca lograr conectividad entre este y los siguientes sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistema Nacional de Evaluación de la Gestión (SINEG)</li> <li>-Sistema de Administración Financiera Integrada (SIAFI)</li> <li>-Sistema de Gestión de Endeudamiento Externo (SIGADE)</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> CEPAL, Serie de Seminarios y Conferencias N°18. El Sistema Nacional de Inversión del Sector Público de Honduras.</p>
NICARAGUA	<p>El SNIP tiene estrecha relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistema de programación financiera</li> <li>-Sistema de presupuesto</li> <li>-Sistema de manejo de la deuda externa</li> <li>-Sistema de contraloría</li> <li>-Sistema integrado de "Gestión financiera y control y auditoría gubernamental (SIGFA).</li> <li>-Sistema nacional de gestión ambiental</li> <li>-Sistema de ordenamiento territorial.</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> Seminario Internacional sobre "Sistemas de Inversión Pública". Sistema Nacional de Inversión Pública. Gobierno de la República de Nicaragua. Octubre 2001.</p>

PAÍS	SUB-SISTEMAS
COSTA RICA	<p>Al no existir un sistema de inversión pública tampoco existen subsistemas.</p> <p><b>Fuente:</b> Banco Central de Costa Rica.</p>
EL SALVADOR	<p>Actualmente no existen, pero se está trabajando en ellos (enlace con el sistema de compras y contrataciones y enlace con el sistema de administración de la deuda pública).</p> <p><b>Fuente:</b> Ministerio de Hacienda. El Salvador.</p>
GUATEMALA	<p>Los subsistemas que conforman el SNIP son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Subsistema de Banco de Proyectos</li> <li>-Subsistema de Recepción de documentos</li> <li>-Subsistema de seguimiento-Subsistema de Financiamiento</li> <li>-Subsistema de evaluación-Subsistema de Priorización</li> <li>-Subsistema de Programación de Inversiones Públicas (PIP)</li> <li>-Subsistema de reportes y consultas</li> <li>-Subsistema gerencial-Subsistema de clasificador</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> SEGEPLAN. SNIP. Guatemala.</p>
HONDURAS	<p>El SISPU no contiene subsistemas, pero consta de cuatro componentes que al relacionarse van recopilando información de los proyectos en sus diferentes etapas; estos componentes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Componente Institucional: Todas las Instituciones del Sector Público que realizan programas de inversión.</li> <li>- Componente Técnico Metodológico: Conjunto de herramientas que norman el proceso de identificación, formulación y evaluación de proyectos.</li> <li>- Componente de Tipo Normativo: Incluye todo el conjunto de políticas, normas y procedimientos.</li> <li>- Componente de Tipo Informático: Se sustenta en el Banco Integrado de Proyectos (B.I.P.).</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> CEPAL, Serie de Seminarios y Conferencias Nº18. El Sistema Nacional de Inversión del Sector Público de Honduras.</p>
NICARAGUA	<p>Para el Cumplimiento de los Objetivos se cuenta con tres Subsistemas Mínimos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Subsistema de Preinversión</li> <li>-Subsistema de Programación</li> <li>-Subsistema de Seguimiento y Evaluación Ex – Post.</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> Seminario Internacional sobre "Sistemas de Inversión Pública". Sistema Nacional de Inversión Pública. Gobierno de la República de Nicaragua. Octubre 2001.</p>
PANAMÁ	<p>Es un sistema computarizado de apoyo al SINIP y sus principales usuarios son las instituciones que lo conforman. El Banco de Proyectos permite manejar gran volumen de información para el análisis y discusión de proyectos. También permite la normalización del SINIP, en ello se destaca la creación de un código único para los proyectos, normas para asignar sus nombres y un sistema de clasificación sectorial y subsectorial de la inversión.</p> <p>Los objetivos del Banco de Proyectos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecerse como una base de datos única de proyectos de inversión a escala nacional, provincial y municipal.</li> <li>- Realizar una labor permanente de apoyo al SINIP.</li> <li>- Mejorar y actualizar la organización y normalización del SINIP.</li> <li>- Lograr análisis tanto a escala agregada como específico con los cuales se pueda mejorar la toma de decisiones en todas las instancias que participan en el proceso de inversión pública.</li> </ul> <p>Permitir el análisis de los proyectos de inversión respecto a la inversión realizada durante los estados de preinversión e inversión.</p> <p><b>Fuente:</b> Seminario Internacional Sistema de Inversión Pública, Informe de la República de Panamá. Dirección de Programación de Inversiones del Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá</p>

PAÍS	SISTEMA DE INFORMACIÓN BANCOS DE PROYECTOS
COSTA RICA	<p>No existe un Banco de proyectos como tal, sino que un Plan Nacional de Inversiones 2002-2006, que es un listado de con los proyectos que planean llevar a cabo los entes públicos; es la suma de proyectos estimados "a priori" como factibles, pero los proyectos no han sido evaluados ni jerarquizados.</p> <p><b>Fuente:</b> Banco Central de Costa Rica.</p>
EL SALVADOR	<p>Dentro del SNIP, actualmente existe un banco de estudios de pre-inversión, que contiene 84 estudios, que están realizando 17 Instituciones Ejecutoras.</p> <p><b>Fuente:</b> Ministerio de Hacienda. El Salvador.</p>
GUATEMALA	<p>El sistema de información del SNIP tiene como objetivo primordial mantener un banco (inventario) de proyectos en las distintas etapas del proceso de inversión, asegurando la disponibilidad de información confiable y oportuna para apoyar la toma de decisiones. Este sistema está conformado por un conjunto de módulos que permiten dar seguimiento al ciclo de vida del proyecto en el proceso de inversión pública, cualquiera sea su fase o etapa en que se encuentre.</p> <p>Los módulos girarán en torno a las grandes tareas que realizará el SNIP, tal es el caso de la identificación de las iniciativas de inversión y el análisis y autorizaciones para obtener financiamiento; el seguimiento a las distintas fases del proyecto; la priorización de la inversión; el financiamiento (interno y externo); la construcción de escenarios; y el modulo reportes gerenciales, entre los que se encuentra el Programa de Inversiones Públicas (PIP).</p> <p><b>Fuente:</b> Seminario Internacional sobre "Sistemas de Inversión Pública". Sistema Nacional de Inversión Pública. Gobierno de la República de Guatemala. Octubre 2001.</p>
HONDURAS	<p>Es el instrumento que permite la operativización del sistema, en cuanto al procesamiento, generación de información oportuna y confiable necesaria para la toma de decisiones. Permitirá a la Administración Pública contar con información estandarizada, homogénea y transparente a nivel de cada proyecto y del programa de inversión pública agregado, a fin de fortalecer los criterios de toma de decisiones tanto en la etapa inicial como en la etapa de maduración, especialmente cuando estos proyectos hayan sido elegibles y requieran de la asignación de recursos. Esto se realiza con un nuevo software del Banco Integrado de Proyectos (BIP), siendo necesaria la suscripción de convenios institucionales para su correcto y efectivo funcionamiento. Este software se caracteriza por tener un desarrollo total en Internet e Intranet, por permitir el acceso desde cualquier lugar a la información en materia de inversión (si se tienen los derechos correspondientes), mantiene una base de datos centralizada actualizada, permite efectuar georeferenciación de la inversión pública y tiene conectividad con otros sistemas.</p> <p>Los módulos del BIP son: Identificación, Formulación y evaluación; Presupuesto y financiamiento; Programación física-financiera Seguimiento físico-financiero; Gerencia de proyectos.</p> <p><b>Fuente:</b> CEPAL, Serie de Seminarios y Conferencias N°18. El Sistema Nacional de Inversión del Sector Público de Honduras.</p>
NICARAGUA	<p>El Banco de Proyectos es un instrumento del SNIP consistente en un sistema computarizado de información sobre proyectos y estudios básicos que tiene como objetivo fundamental apoyar la toma de decisiones de gestión de la inversión pública; abarcando desde la fase de preinversión hasta la etapa de evaluación ex -post; es uno de los instrumentos en que se apoya el SNIP. Todas las entidades participantes del SNIP y las que autorice la Unidades de Inversiones Públicas (UIP) estarán interconectados con el Banco de Proyectos.</p> <p>La Unidad de Inversiones Públicas UIP, centraliza la información de todos los Bancos de Proyectos de cada una de las instituciones en la base de datos central del Banco de Proyectos SNIP, que opera en la red local (Windows NT) de la UIP.</p> <p><b>Fuente:</b> www.snip.gob.ni</p>
PANAMÁ	<p>Es un sistema computarizado de apoyo al SINIP y sus principales usuarios son las instituciones que lo conforman. El Banco de Proyectos permite manejar gran volumen de información para el análisis y discusión de proyectos. Tam bién permite la normalización del SINIP, en ello se destaca la creación de un código único para los proyectos, normas para asignar sus nombres y un sistema de clasificación sectorial y subsectorial de la inversión.</p> <p>Los objetivos del Banco de Proyectos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecerse como una base de datos única de proyectos de inversión a escala nacional, provincial y municipal.</li> <li>- Realizar una labor permanente de apoyo al SINIP.</li> <li>- Mejorar y actualizar la organización y normalización del SINIP.</li> <li>- Lograr análisis tanto a escala agregada como específico con los cuales se pueda mejorar la toma de decisiones en todas las instancias que participan en el proceso de inversión pública.</li> <li>- Permitir el análisis de los proyectos de inversión respecto a la inversión realizada durante los estados de preinversión e inversión.</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> Seminario Internacional Sistema de Inversión Pública, Informe de la República de Panamá. Dirección de Programación de Inversiones del Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá.</p>

PAÍS	CAPACITACIÓN
COSTA RICA	El Ministerio de Planificación envía a sus funcionarios a cursos y seminarios en el país y fuera de él para capacitarlos en evaluación de proyectos, ejemplo cursos de ILPES, BID, etc.
EL SALVADOR	<p>La Dirección General de Inversión y Crédito Público, ofrece capacitación permanente para las instituciones ejecutoras de proyectos de inversión del Sector Público no Financiero y cuando lo requieren otras entidades del Sector Público no Financiero, relacionadas directa o indirectamente con la inversión pública. (UACIS, UNAC, UFIS, etc.).</p> <p><b>Fuente:</b> Ministerio de Hacienda</p>
GUATEMALA	<p>En Guatemala se han realizado los siguientes cursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Curso de formulación y evaluación de proyectos: a partir del año 2002 se han realizado cursos dirigidos a las oficinas de planificación de las 331 municipalidades, que cubren todo el país. También se capacitó a ministerios sectoriales, fondos sociales, y 8 cursos en el ámbito regional, dirigido a profesionales de las instituciones del sector público, que trabajan en las 8 regiones del país.</li> <li>- Cursos de fortalecimiento Institucional: en el año 2003, se impartió un curso sobre el marco lógico en la preparación de proyectos, dirigido a 35 técnicos de la Dirección de Inversión Pública. También se realizó un curso de Evaluación de impacto ambiental de proyectos de desarrollo, dirigido a 30 técnicos de diversas instituciones del Sector Público.</li> <li>- Curso de administración y seguimiento de proyectos: este curso se realizó en los meses de septiembre a octubre de 2003, dirigido a profesionales del sector público que laboran en las 8 regiones del país.</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> SEGEPLAN. SNIP. Guatemala.</p>
HONDURAS	<p>Se han capacitado más de 700 técnicos del sector público en áreas de: formulación y evaluación de proyectos a nivel de perfil, evaluación financiera de proyectos, gerencia de proyectos públicos, marco lógico, preparación de términos de referencia, programación de inversiones, evaluación económica y social de proyectos y manejo y administración del software del BIP.</p> <p>Actualmente, la DGIP ejecuta el Programa de Preinversión para la Reconstrucción y Transformación según contrato de préstamo No 1073/SF-HO entre la República de Honduras y el BID, en el cual el componente Fortalecimiento Institucional corresponde a capacitar al sector público en preparación, evaluación, gerencia y análisis de proyectos. Para satisfacer las necesidades de las Unidades Ejecutoras y las Entidades Beneficiarias del Programa se financiarán las siguientes actividades complementarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cursos de formulación, evaluación y sostenibilidad de proyectos de inversión a nivel de perfil</li> <li>-Cursos sobre elaboración de términos de referencia para estudios de prefactibilidad y factibilidad.</li> <li>-Cursos sobre supervisión y seguimiento de estudios de preinversión</li> <li>-Consultorías puntuales para revisión de estudios cuya complejidad o especialización lo amerite.</li> </ul> <p>También existe un contrato con el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), para la capacitación del recurso humano de la SEFIN.</p> <p><b>Fuente:</b> CEPAL, Serie de Seminarios y Conferencias N°18. El Sistema Nacional de Inversión del Sector Público de Honduras.</p>
NICARAGUA	<p>La unidad de Inversiones Públicas tiene como función desarrollar programas de capacitación a funcionarios públicos en formulación, evaluación de proyectos, gestión administrativa de proyectos y otras materias afines para asegurar la eficiencia del proceso de inversión pública.</p> <p>Cumpliendo con estas funciones, desarrolla cursos de formación y de capacitación orientados a los profesionales del sector público que cumplen funciones en el SNIP. También realiza talleres para difundir las normas y procedimientos para la formulación de Proyectos y para capacitar en el uso y manejo del Banco de Proyectos, orientados a los profesionales que trabajan en la Unidades Sectoriales.</p> <p>Como complemento a esta función, dispone de pautas metodológicas y guías para la formulación y evaluación de proyectos, las que son difundidas cada año cuando se inicia el proceso de formulación del Programa de Inversiones Públicas.</p> <p><b>Fuente:</b> <a href="http://www.snip.gob.ni">www.snip.gob.ni</a></p>
PANAMÁ	<p>La actividad de capacitación está dividida en 3 niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nivel Básico: dirigido a satisfacer las necesidades de capacitación de los funcionarios en el ámbito provincial. Este nivel es atendido por un nivel de educación no formal, por medio de seminarios – talleres de aplicación. El principal apoyo académico en este ámbito ha sido el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP).</li> <li>-Nivel Intermedio: Está dirigido a profesionales de instituciones nacionales y provinciales. Es atendido por un programa de educación no formal, mediante seminarios – talleres de aplicación. Los participantes reciben material didáctico de soporte y se han entregado algunas herramientas informáticas como el PROM, para elaborar y evaluar proyectos y el Microsoft Project para la gerencia de la ejecución de proyectos.</li> <li>-Nivel Avanzado: se ha desarrollado bajo un programa formal de postgrado en la formulación, evaluación y gestión de proyectos, mediante un convenio con la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP), y un contrato de prestación de servicios para el fortalecimiento del postgrado en formulación y evaluación socioeconómica de proyectos con el ICAP.</li> </ul> <p><b>Fuente:</b> Seminario Internacional Sistema de Inversión Pública, Informe de la República de Panamá. Dirección de Programación de Inversiones del Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá</p>



## V. Conclusiones específicas

---

Sin lugar a dudas, la implementación de los Sistemas de Inversión Pública cobra sentido dentro del proceso de reforma y modernización del Estado, el cual afecta en la actualidad tanto a los países de Centroamérica como al resto del continente.

Una idea generalmente aceptada es que para alcanzar mayores niveles de progreso en la modernización de los Estados es fundamental contar con una correcta asignación de recursos a proyectos, y que ésta sea compatible y dé sustento a los diferentes planes nacionales de desarrollo, contribuyendo a su vez al logro de los objetivos nacionales planteados.

En este contexto, resulta de gran relevancia contar con un sistema que responda a las necesidades de buen manejo de recursos y que otorgue eficacia, eficiencia y efectividad a la inversión pública de cada país. En consecuencia, ha sido necesario que los distintos gobiernos realicen esfuerzos en materia legal e institucional para contar con diseños orgánicos que les permitan cumplir tales metas y de esta forma contribuir también a transparentar la gestión pública.

En términos generales se puede concluir que los SNIP de los seis países analizados se encuentran aún en proceso de desarrollo y perfeccionamiento (la mayoría resulta ser bastante reciente) lo que explica el nivel de avance en que se encuentran, respecto a esto es posible realizar algunas consideraciones relevantes.

La primera es que la discrecionalidad pareciera ser la regla en la asignación de los recursos de inversión, desconociéndose la rentabilidad de los proyectos seleccionados. Los criterios de selección parecen ser bastante heterogéneos y variados, no se sabe si los proyectos elegidos se ejecutan bien o no, y tampoco existe una optimización sectorial ni de ningún otro tipo.

En consecuencia, es posible afirmar que aunque en teoría existen metodologías en el proceso de selección de los proyectos, éstas no están siendo utilizadas o no están cumpliendo los fines para los cuales fueron creadas.

Como resultado de lo anterior, los presupuestos destinados a la inversión pública son más bien presupuestos históricos de asignación de recursos y no responden a una selección y priorización basada en un enfoque metodológico que no busca sólo cumplir reglas, sino primordialmente destinar fondos a propuestas de inversión convenientes para la población.

Asimismo, la casi inexistencia de Metodologías de Preparación y Evaluación de Proyectos refleja una debilidad de los sistemas en un importante aspecto técnico. La incorporación de tales metodologías favorecería la mejor asignación de recursos al propiciar el desarrollo de evaluaciones más eficaces y ajustadas a las características de los distintos tipos de proyectos.

Además, en general se observa que los sistemas, con algunas excepciones como las de Panamá, Guatemala y Nicaragua son bastante débiles desde el punto de vista conceptual y técnico. Un ejemplo de ello como se mencionó, es la casi inexistencia de metodologías de evaluación particulares para proyectos específicos y la casi inutilización de los precios sociales que tienen como objetivo corregir las fallas o inexactitudes de los precios de mercado para valorar proyectos que tienen siempre un fuerte impacto social.

Otro aspecto que se puede observar es que en forma generalizada los SNIP no responden a un concepto sistémico. Por el contrario, se observa que la legislación en que se fundamentan los sistemas han apuntado más bien a la definición de un proceso estático. Éste ámbito es de especial relevancia si consideramos que el fundamento de experiencias tan exitosas como la de Chile y Colombia, es precisamente el enfoque de sistema que se le otorga al proceso de inversión pública.

La definición de sistemas y subsistemas dentro del ámbito de la inversión pública en los países analizados, sin duda representa un avance en este sentido, pero consideramos que la materialización de estas relaciones en la práctica no han logrado alcanzar la madurez suficiente como para enfrentar la inversión pública desde un punto de vista sistémico. En general, se observa que son las entidades rectoras los únicos agentes que saben y conocen cabalmente el proceso pero no ha existido una retroalimentación con otras entidades vinculadas que contribuya a mejorar la efectividad de los SNIP desde un enfoque integrado.

El trabajo y los esfuerzos incurridos a pesar de todo lo anterior no han sido en vano, han existido avances significativos sobre todo en el área de la capacitación de funcionarios que trabajan en el tema de la inversión pública y ésta ha sido de muy buen nivel involucrando a organismos tan importantes como el Banco Interamericano de Desarrollo, El Instituto Centroamericano de Administración Pública y Universidades Locales. Además, los cursos han sido bien orientados, considerando en la totalidad de los países los temas de Administración o Gerencia de Proyectos, Formulación y Evaluación de Proyectos, Marco Lógico, Programación de Inversiones, Banco de Proyectos y Evaluación de Impacto Ambiental. Consideramos que este aspecto es fundamental ya que el desarrollo de capital humano es la base sobre la cual se debe impulsar cualquier cambio organizacional y estructural importante.

Un factor que contribuiría a mejorar los sistemas estaría relacionado con el intercambio de experiencias en las mejores prácticas, en lo particular o en lo general, como las de Brasil, Bolivia, Perú, Chile y Colombia. La realidad de los países Latinoamericanos es bastante similar en su esencia, y por lo tanto un *benchmarking* cooperativo entre los gobiernos sin duda enriquecería los SNIP de los países Centroamericanos al estudiar y analizar modelos que han logrado destacarse.

En resumen, al observar tanto las debilidades como las fortalezas que presentan los sistemas es posible concluir que la no aplicación de un modelo eficiente, eficaz y efectivo conducirá infaliblemente a una dilapidación de recursos tanto económicos como humanos y al resultante menoscabo del bienestar general de la población.

## VI. Reflexiones generales

---

**Carencia de visión estratégica de largo plazo:** El análisis atomizado de los proyectos caso a caso, de manera independiente sector por sector o región por región, ha conducido involuntariamente a una pérdida de la visión estratégica de la inversión pública en el mediano y largo plazo. Al no existir un plan nacional que determine los grandes lineamientos del país o un discurso donde se aclaren las principales prioridades o grandes emprendimientos para dar una idea de imagen país o una representación de la realidad con sus importantes desafíos, la identificación de los proyectos se suele llevar a cabo dentro de un amplio margen de acción sin claras reglas de juego y sin definidos límites entre lo necesario y lo postergable. La ausencia de definición de grandes emprendimientos nacionales y regionales y la falta de designación de grandes propósitos que se consideran relevantes para mover a un país con rumbo claro, facilitan la dispersión y la creación de inventarios o catastros de proyectos de un mal llamado sistema nacional de inversiones, el cual termina por ser la conjugación dispersa de intereses, preferencias, voluntades y necesidades del más variado orden. La ausencia de coordinación de prioridades nacionales, regionales y locales impide definir acciones alrededor de programas estratégicos con una visión compartida de futuro hacia la búsqueda consensuada de metas y objetivos globales.

Los sistemas nacionales de inversión pública están llamados a contribuir y aportar hacia la búsqueda de dichos objetivos mediante la incorporación de explícitos criterios de jerarquización, de evaluación y de financiamiento de proyectos. Pero por encima de estos esfuerzos, el tema de fondo radica en la preeminencia de la planificación y el discurso político para definir las grandes metas, y a partir de ello, construir la integración entre la programación de inversiones y la programación presupuestaria. Aquellos países que caminan en esta dirección, muestran el mejor desempeño y la mejor contribución de los SNIP a la eficiencia, eficacia y calidad del gasto público.

**Limitación adaptativa:** La solución de los problemas relacionados con la extrema pobreza, las necesidades de infraestructura básica, la seguridad social y el suministro de ciertos bienes públicos como la seguridad ciudadana, presuponen racionalizar el proceso de toma de decisiones y la intervención del sector público en el sistema económico. Esta necesidad de racionalizar el Estado, no significa crear nuevos organismos o modificar los existentes con nuevas atribuciones sino que por el contrario, hacer prevalecer el principio económico básico de que los recursos son escasos para la multiplicidad de fines y por lo tanto dado que es más fácil alcanzar consenso sobre los objetivos que sobre las políticas y los instrumentos, la estructura de los SNIP continúa registrando, procesando y respaldando la más variada gama de propuestas sin la coherencia ni la pertinencia con los déficit existentes.

Esta limitación adaptativa de los SNIP también se extiende a la forma como se incorporan nuevos conceptos, variables, procedimientos y elementos. La adaptación de los SNIP al medio significa por lo tanto analizar la forma como se incorporan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, como se integran los nuevos avances metodológicos para identificar, preparar y evaluar proyectos, como se agregan los nuevos conceptos de participación ciudadana, impacto ambiental, capital social, género y asociativismo (partnership) con los consustanciales atributos para compartir un ideal, construir consensos y confianza entre los involucrados. Todo esto sin descuidar la ética y política de la evaluación (Metaevaluación).

No sólo la adaptación involucra los aspectos cuantitativos de la medición, sino también los cualitativos para explicar y garantizar la eficacia y rentabilidad de los proyectos. También, la capacidad adaptativa de los SNIP significa que si permanecen aislados del medio durante períodos prolongados, como ha sido usual, y continúan manteniendo conductas y procedimientos uniformes, corren el riesgo de que la obsolescencia sea alta ó que el mismo medio se encargue de destruirlos.

**Escasa coordinación institucional:** Por los más variados motivos, la teoría del desarrollo asigna un papel crítico en la transformación de las estructuras productivas y sociales al comercio internacional, la infraestructura agrícola y de transportes, al capital humano y al cambio institucional. Tras los aportes de los economistas clásicos del siglo XIX, la escuela neoclásica puso su énfasis en el pleno empleo, la acumulación de capital físico y el cambio tecnológico exógeno. También hizo carrera el impulso selectivo de ciertos sectores llamados estratégicos ó líderes, mediante la intervención decidida y selectiva del Estado. El auge de esta teoría en los sesenta y setenta hizo crisis debido en parte a los altos costos involucrados y al limitado impacto sobre la productividad. Así, la nueva teoría del desarrollo ha concentrado su atención en la identificación de modalidades e instrumentos de acción que respeten la libre acción de los individuos, la eficiencia, la equidad, y sobre todo que tengan impacto general y generen externalidades positivas

Dentro de estos fundamentos, llama la atención el escaso espacio que ha acumulado en la teoría del desarrollo el tema de la coordinación institucional tanto horizontal como vertical. Ingentes cantidades de recursos se dilapidan por falta de coordinación entre instituciones buscando los mismos propósitos; se duplican los esfuerzos, los plazos se alargan y los costos se aumentan disminuyendo la rentabilidad de los proyectos; las estimaciones de entrega de beneficios a la población se diluyen o nunca llegan por falta de coordinación tanto en la preparación como en la ejecución de obras, servicios y atenciones a la población. Todo esto con un enorme impacto sobre la eficiencia, la eficacia y la efectividad de los proyectos, programas y planes de desarrollo. Estas

fallas de la acción pública se suman a las fallas del mercado sin ninguna o poca contribución a la integración de un conocimiento disperso sobre proyectos y termina a la larga empeorando o inhibiendo la iniciativa privada y la adecuada complementariedad entre intervención y mercado. Todo esto, para resaltar que los aspectos de descoordinación institucional coartan la eficiencia, la equidad y la eficacia de los proyectos y programas más o igual que otros factores como estrechez fiscal, las restricciones presupuestarias o la inestabilidad política. De igual manera, con base en la experiencia, la mayoría de los países muestran bajos niveles de ejecución de la cartera de proyectos, contemplada en la Ley de Presupuesto, en gran parte debido a la falta de coordinación intra e interinstitucional y no necesariamente a la carencia de recursos o estudios técnicos.

En línea con las anteriores ideas, el manejo de la información y el desarrollo de los SNIP ha seguido fundamentalmente tres alternativas: a) un enfoque técnico, basado en bases de datos descentralizados o centralizados según programas o estrategias de ámbito nacional o sectorial como combate a la pobreza, desnutrición, planes de reconstrucción o saneamiento básico o redes de solidaridad social sin que necesariamente cubran todo el ámbito de la inversión pública y sin la obligatoriedad de pertenencia de todas las instituciones que financian proyectos con base en el presupuesto nacional; b) un enfoque organizacional, fundamentado en el establecimiento de políticas administrativas y de procedimientos para el manejo de la información dentro de marcos legales y normativos rígidos con las características de bancos de proyectos; c) el enfoque de planificación y análisis donde se intenta relacionar las necesidades y gestión de la información sobre proyectos con los principales objetivos de la organización dentro de un plan nacional o sectorial previamente definido, siguiendo el encadenamiento lógico que sugiere la planificación, la programación de inversiones y la programación presupuestaria. Es difícil decir cuál de las tres alternativas brinda la mejor solución al problema del manejo de la información con fines estratégicos. Sin embargo, de las tres podemos extraer algunas lecciones o factores críticos para mejorar la coordinación: Primero, una clara definición de los objetivos de las instituciones involucradas en el Sistema con el propósito de articular la oportunidad y veracidad del flujo de información dentro de un marco transparente de responsabilidades. Segundo, precisar los alcances de cada institución en el proyecto, por cuanto, la mayoría de las veces se menciona a la institución en su totalidad sin precisar responsabilidades o tareas específicas, para ello los esfuerzos por identificar con precisión las tareas y contribuciones de cada institución en el desarrollo de los proyectos (*targetting*) es crucial; Tal como pregona el método 80-20, si hubiera coordinación inter e intrainstitucional muchas de las veces, el 80 por ciento de los beneficios se podría lograr con el 20 por ciento del esfuerzo total. Por último, los productos de los SNIP tienen que ser los más transparentes y abiertos posibles a fin de que cada institución sepa y conozca con anticipación que hacen las demás, se informe sobre las acciones que se están llevando a cabo en temas relacionados y el aporte que cada una puede hacer para resolver problemas comunes dentro de cierto orden y conjugación de recursos, a fin de garantizar la coherencia global ante las acciones parciales de los actores involucrados en el SNIP.

**Mayor compromiso político:** El tema de la viabilidad política de los proyectos ha sido ampliamente discutido en el ámbito de la cooperación, la cooptación o el conflicto por cuanto no siempre es fácil conciliar intenciones, capacidades de acción y afinidades entre actores. Sin embargo, superadas las polarizaciones entre el Estado, la sociedad civil y el mercado es necesario enfatizar y quizás disponer de un nuevo marco conceptual en cual el apoyo político al manejo integral y sistémico de la inversión pública forme parte del decálogo de una sociedad solidaria y equitativa y donde el combate a la pobreza con todas sus manifestaciones de exclusión, marginalidad, fragmentación y polarización sean el centro de la acción pública. Hay que pensar la problemática de la inversión pública de manera más compleja para superar la simpleza de los procedimientos tecnocráticos o el voluntarismo de los planes operativos anuales de inversión y por el contrario, enfatizar la urgencia de un coherente y explícito compromiso político alrededor de los grandes programas estratégicos. Este es un prerrequisito fundamental para que el impacto y la

sostenibilidad de los proyectos cumplan con sus objetivos y mantengan su rumbo e intensidad con los matices que cada administración pueda darle, pero siempre asociado a los ejes estratégicos de reducción de la pobreza.

El rol de los partidos políticos para el funcionamiento eficaz de los SNIP es fundamental. La clase política tiene que avalar y respaldar en todas las instancias la programación de inversiones como fiel reflejo de un compromiso con los grupos más vulnerables y las regiones más atrasadas. En esta misión, el dialogo y la integración entre los técnicos y los políticos tiene que ser lo más fluido y abierto posible para que la programación de inversiones alcance el máximo de respaldo en los Comités Parlamentarios encargados de velar porque el presupuesto de inversión sea la consolidación de un proceso y el respeto a las prioridades acordadas. De igual manera, los SNIP más que un fin tienen que ser vistos como el instrumento por excelencia para racionalizar el gasto, ordenar el acceso al presupuesto y garantizar la coherencia global con los objetivos sociales y económicos, integrando el conocimiento técnico y el conocimiento político.

## Bibliografía

---

- Administración (sexta edición). Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Prentice Hall. 2000.
- Administración pública, el estado actual de la disciplina, Estudio introductorio de Hugues Harry Lhérisson, Naomi B. Lynn, Aaron Wilddavsky, (compiladores), Fondo de Cultura Económica, 1999
- Bases Conceptuales para el ciclo de cursos sobre gerencia de proyectos y programas.LC/L.1883-P.ILPES.2003.
- Capacitación en el Sector Público: Serie Guía Metodológica 1996. Dirección de Presupuestos. Chile.
- CEPAL, Serie de Seminarios y Conferencias N° 18. Sesión VI; El Sistema Nacional de Inversiones Públicas de Costa Rica.
- CEPAL, Serie de Seminarios y Conferencias N°18. El Sistema Nacional de Inversión del Sector Público de Honduras.
- CEPAL, Serie de Seminarios y Conferencias N°18. Sistema de Inversión Pública (SIIP), proceso de Inversión Pública en El Salvador.
- CEPAL, Taller sobre Evaluación de la Gestión del Gasto Público, Compendio de Documentos, 1998.
- Decreto Ejecutivo N° 148 del 11 de diciembre del 2001, Panamá.
- Decreto N° 30058-H-MP-PLAN. Reglamento de la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Costa Rica.
- Decreto N° 516. Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado, El Salvador.
- Decreto N° 61 – 2001. de creación del SNIP de Nicaragua.
- Decretos Ejecutivos 31092-H, Artículo 6 y, 31090-H, Artículo 11. Costa Rica.
- División del trabajo social .Durkheim E.. Ed. Akal.,1987
- Economía y sociedad. Weber Max, Mc Graw Hill., 2000
- El control en la implantación de la política publica. A. Medina y J. Mejía. Ed. PyV, 1993.

- El marco de las políticas sociales: del ajuste a las nuevas relaciones entre Estado y sociedad. M.A. Garretón y M. Espinosa, Comisión independiente de población y calidad de vida, Octubre, 1994.
- El régimen jurídico de la planificación en América Latina. Dolores Rufián. ILPES/LC/IP/G.64-P.1993.
- Evaluation and Poverty Reduction, World Bank Series on Evaluation and Development. Vol. 3, Osvaldo N. Feinstein, Robert Picciotto, 2001
- Evaluation and Development, The partnership Dimension, World Bank Series on Evaluation and Development, Vol. 6, Andres Liebenthal, Osvaldo N. Feinstein, Gregory K. Ingram, 2004
- Función de coordinación de planes y políticas, Leonardo Garnier. LC/L.1329-P. ILPES. 2000.
- Función de evaluación de planes, programas, estrategias y proyectos. Eduardo Weisner. LC/L.1370-P. ILPES. 2000.
- Función de pensamiento de largo plazo: Acción y redimensionamiento institucional. Javier Medina Vásquez. LC/L.1385-P. ILPES. 2000
- Hacienda Pública teórica y aplicada, Musgrave R. y Musgrave PMc Graw Hill Ed. 1999.
- ICAP – MEF, “Guías para elaborar el diseño administrativo para la ejecución de proyectos de inversión pública”, Panamá.,
- Indicadores de gestión. Gerardo Domínguez Giraldo, Biblioteca Jurídica, Colombia.1999.
- La perspectiva organizacional en la formación e implementación de la política pública. Motta P. San José. Septiembre. ICAP. 1985.
- Las teorías sociológicas, análisis multidimensional. Jeffrey Alexander. Gedisa, 1987
- Ley N° 5525 de Planificación Nacional del 2 de mayo de Costa Rica., 1974,
- Metaevaluación, Evaluación de la evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. Luis Fernando Díaz, Rotsay Rosales, 2003
- Normas e instrucciones ejercicio fiscal 2004. SEGEPLAN. Guatemala.
- Página oficial Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, [asamblea.racsa.co.cr](http://asamblea.racsa.co.cr)
- Página oficial de la Secretaría General de Planificación Guatemala, [www.segeplan.gob.gt](http://www.segeplan.gob.gt)
- Página oficial del Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá, [www.mef.gob.pa](http://www.mef.gob.pa)
- Página oficial del Ministerio de Hacienda de la República de Costa Rica, [www.hacienda.go.cr](http://www.hacienda.go.cr)
- Página oficial del Ministerio de Hacienda de la República de El Salvador, [www.mh.gob.sv](http://www.mh.gob.sv)
- Página oficial del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de la República de Costa Rica, [www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr)
- Página oficial del Sistema de Inversión Pública de la República de Honduras [www.sispu.hn](http://www.sispu.hn)
- Página oficial del Sistema de Inversión Pública de la República de Nicaragua, [www.snip.gob.ni](http://www.snip.gob.ni)
- Política planificación y gobierno. Carlos Matus. ILPES. 1987.
- Seminario Internacional Sistema de Inversión Pública, Informe de la República de Panamá. Dirección de Programación de Inversiones del Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá.
- Seminario Internacional Sistema de Inversión Pública, Informe de la República de Costa Rica, Octubre 2001.
- Seminario Internacional sobre “Sistemas de Inversión Pública”. Sistema Nacional de Inversión Pública. Gobierno de la República de Guatemala. Octubre 2001.
- Seminario Internacional sobre “Sistemas de Inversión Pública”. Sistema Nacional de Inversión Pública. Gobierno de la República de Nicaragua. Octubre 2001.
- Sociología. Anthony Giddens. Editorial Alianza. 2001
- Teoría general de los sistemas. Ludwig von Bertalanffy. Fondo de Cultura Económica, 2000.
- Teorías organizacionales y administración. Carlos Dávila. Mc Graw-Hill. 2001
- Weber M. Economía y Sociedad. Ed. Fondo de Cultura Económica, 1997

I L P E S



NACIONES UNIDAS

C E P A L

Serie

Manuales

### Números publicados

- 1 América Latina: Aspectos conceptuales de los censos del 2000 (LC/L.1204-P), N° de venta: S.99.II.G.9 (US\$ 10.00), 1999. [www](#)  
 Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural (LC/L.1267-P; LC/IP/L.163), N° de venta: S.99.II.G.56 (US\$ 10.00), 1999. [www](#)  
 Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (LC/L.1242-P; LC/IP/L.164), N° de venta: S.99.II.G.25 (US\$ 10.00), 1999. [www](#)  
 Metodología de evaluación de proyectos de viviendas sociales (LC/L.1266-P; LC/IP/L.166), N° de venta: S.99.II.G.42 (US\$ 10.00), 1999. [www](#)  
 Política fiscal y entorno macroeconómico (LC/L.1269-P; LC/IP/L.168), en prensa. N° de venta: S.99.II.G.25 (US\$ 10.00), 2000. [www](#)  
 Manual para la preparación del cuestionario sobre medidas que afectan al comercio de servicios en el hemisferio (LC/L.1296-P), N° de venta: S.99.II.G.57 (US\$ 10.00), 1999. [www](#)  
 Material docente sobre gestión y control de proyectos (LC/L.1321-P; LC/IP/L.174), N° de venta: S.99.II.G.87 (US\$ 10.00), 2000. [www](#)
- 8 Curso a distancia sobre formulación de proyectos de información (LC/L.1310-P), N° de venta: S.99.II.G.44 (US\$ 10.00), 2000. [www](#)
- 9 Manual de cuentas trimestrales, Oficina de Estadísticas de la Unión Europea (EUROSESTAT) (LC/L.1379-P, N° de venta: S.99.II.G.52 (US\$ 10.00), 2000. [www](#)  
 Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable (LC/L.1413-P), N° de venta: S.00.II.G.84 (US\$ 10.00), 2000. [www](#)
- 11 Manual de cuentas nacionales bajo condiciones de alta inflación (LC/L.1489-P), N° de venta: S.01.II.G.29 (US\$ 10.00), 2001. [www](#)  
 Marco conceptual y operativo del banco de proyectos exitosos (LC/L.1461-P; LC/IP/L.184), N° de venta: S.00.II.G.142 (US\$ 10.00), 2000. [www](#)  
 Glosario de títulos y términos utilizados en documentos recientes de la CEPAL (LC/L.1508-P), N° de venta: S.01.II.G.43 (US\$ 10.00), 2001. [www](#)  
 El papel de la legislación y la regulación en las políticas de uso eficiente de la energía en la Unión Europea y sus Estados Miembros, Wolfgang F. Lutz (LC/L.1531-P), N° de venta: S.01.II.G.75 (US\$ 10.00), 2001. [www](#)  
 El uso de indicadores socioeconómicos en la formulación y evaluación de proyectos sociales, en prensa (US\$ 10.00), 1999. [www](#)
- 16 Indicadores de sostenibilidad ambiental y de desarrollo sostenible: estado del arte y perspectivas (LC/L.1607-), N° de venta: S.01.II.G.149 (US\$ 10.00), 2001. [www](#)
- 17 **Retirado de circulación.**  
 Desafíos y propuestas para la implementación más efectiva de instrumentos económicos en la gestión ambiental de América Latina y el Caribe (LC/L.1690-P), N° de venta: S.02.II.G.4, (US\$ 10.00), 2002. [www](#)
- 19 International trade and transport profiles of Latin American Countries, year 2000 (LC/L.1711-P), Sales N°: E.02.II.G.19, (US\$ 10.00), 2002. [www](#)
- 20 Diseño de un sistema de medición para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica, Ricardo Arraigada (LC/L.1753-P; LC/IP/L.206), N° de venta: S.02.II.G.64, (US\$ 10.00), 2002. [www](#)

- 21 Manual de licitaciones públicas, Isabel Correa (LC/L.1818-P; LC/IP/L.212) N° de venta: S.02.II.G.130, (US\$ 10.00), 2002. [www](#)
- 22 Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público, Marta Beatriz Peluffo y Edith Catalán (LC/L.1829-P; LC/IP/L.215), N° de venta: S.02.II.G.135, (US\$ 10.00), 2002. [www](#)
- 23 La modernización de los sistemas nacionales de inversión pública: Análisis crítico y perspectivas (LC/L.1830-P; LC/IP/L.216), N° de venta: S.02.II.G.136, (US\$ 10.00), 2002. [www](#)
- 24 Bases conceptuales para el ciclo de cursos sobre gerencia de proyectos y programas (LC/L.1883-P; LC/IP/L.224), N° de venta: S.03.II.G.48, (US\$ 10.00), 2003. [www](#)
- 25 Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo, Silke Shulte (LC/L.1884-P; LC/IP/L.225), N° de venta: S.03.II.G.51, (US\$ 10.00), 2003. [www](#)
- 26 Sistema de información bibliográfica de la CEPAL: manual de referencia, Carmen Vera (LC/L.1963-P), N° de venta: S.03.II.G.122, (US\$ 10.00), 2003. [www](#)
- 27 Guía de gestión urbana (LC/L.1957-P), N° de venta: S.03.II.G.114, (US\$ 10.00), 2003. [www](#)
- 28 The gender dimension of economic globalization: an annotated bibliography, María Thorin (LC/L.1972-P), N° de venta: E.03.II.G.131, (US\$ 10.00), 2003. [www](#)
- 29 Principales aportes de la CEPAL al desarrollo social 1948-1998, levantamiento bibliográfico: período 1948-1992, Rolando Franco y José Besa (LC/L.1998-P), N° de venta: S.03.II.G.157, (US\$ 10.00), 2003. [www](#)
- 30 Técnicas de análisis regional, Luis Lira y Bolívar Quiroga (LC/L.1999-P; LC/IP/L.235), N° de venta: S.03.II.G.156, (US\$ 10.00), 2003. [www](#)
- 31 A methodological approach to gender análisis in natural disaster assessment: a guide for the Caribbean, Fredericka Deare (LC/L.2123-P), N° de venta: E.04.II.G.52, (US\$ 10.00), 2004. Socio-economic impacts of natural disasters: a gender análisis, Sarah Bradshaw (LC/L.2128-P), N° de venta: E.04.II.G.56, (US\$ 10.00), 2004. [www](#)
- 32 Análisis de género en la evaluación de los efectos socioeconómicos de los desastres naturales, Sarah Bradshaw y Ángeles Arenas (LC/L.2129-P), N° de venta: S.04.II.G.57, (US\$ 10.00), 2003.
- 33 Análisis de género en la evaluación de los efectos socioeconómicos de los desastres naturales, Sarah Bradshaw y Ángeles Arenas (LC/L.2129-P), N° de venta: S.04.II.G.57, (US\$ 10.00), 2003. [www](#)
- 34 Los sistemas nacionales de inversión pública en Centroamérica: marco teórico y análisis comparativo multivariado, Edgar Ortégón, Juan Francisco Pacheco (L C/L,2160-P), N° de venta: S.04..G.88, (US\$ 10.00), 2004.

### Otras publicaciones de la CEPAL relacionadas con este número

- “Funciones básicas de la planificación”, cuaderno del ILPES 46, 2000 (LC/IP/G.126-P).
- “Guía para la identificación y formulación de proyectos de educación, Pamela Vera y Eduardo Aldunate (1995), (LC/IP/L.96/Rev.1)
- “Guía para la identificación y formulación de proyectos de salud, Pilar Contreras (1995), (LC/IP/L.106)
- “Gestión pública y programación plurianual. Desafíos y experiencias recientes, Ricardo Martner, (LC/L.1394-P).
- “La restructuración de los espacios nacionales” (LC/L.1418-P).
- “Coloquio Internacional sobre nuevas Orientaciones para la Planificación en Economías de Mercado”, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (CEPAL), Revista de la CEPAL, N° 31 (LC/G.1452), Santiago de Chile, abril.
- “Inflexiones recientes en el análisis prospectivo: exigencias actuales de mega ajustes”, Alfredo Costa-Filho, 1997, Prospectiva: Construcción social del futuro, Javier Medina Vásquez y Edgar Ortégón (comps), Santiago de Cali, Universidad del Valle, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- “Estado, procesos de decisión y planificación en América Latina”, Carlos De Mattos (1987), Revista de la CEPAL N° 31 (LC/L.1452), Santiago de Chile, abril.
- “Repensando la planificación”, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) (1993), XVI Reunión de la Mesa Directiva del Consejo Regional de Planificación, Brasilia, D.F., 24 y 25 de noviembre.
- “La planificación del desarrollo a largo plazo: notas sobre su esencia y metodología”, Lars Ingelstam (1987), Revista de la CEPAL N° 31 (LC/G/1452), Santiago de Chile, abril.
- “La necesidad de perspectivas múltiples en la planificación”, Harold Linstone (1978), Revista de la CEPAL N° 31, Santiago de Chile, abril.

- “Sobre teoría de las macroorganizaciones”, Carlos Matus (1994), *Gobernabilidad y reforma del Estado*, Jorge Hernán Cárdenas Santa-María y William Zambrano Cetina (comps.), Santafé de Bogotá, Consejería Presidencial para la Modernización del Estado.
- “Prospectiva: construcción social de futuro”, Javier Medina Vásquez y Edgar Ortegón (comps.) (1997), Santiago de Cali, Universidad del Valle, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)
- “Más allá del Consejo de Washington: una visión desde la CEPAL”, José Antonio Ocampo (1998), Revista de la Cepal N° 66 (LC/G.2049-P), Santiago de Chile, diciembre.
- “Qué pistas hay en el futuro para la prospectiva estratégica?”, Assaad-Emile Saad (1997), *Prospectiva: construcción social del futuro*, Javier Medina Vásquez y Edgar Ortegón (comps), Santiago de Cali, Universidad del Valle, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- “Cultura de empresa y planificación por escenarios. Una relación de coevolución”, Peter Schwartz y Kees Van der Heijden (1997), *Prospectiva: construcción social del futuro*, Javier Medina Vásquez y Edgar Ortegón (comps), Santiago de Cali, Universidad del Valle, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- “El proceso de planificación en América Latina: escenarios, problemas y perspectivas”, Aldo Solari y otros (1980), Cuaderno del ILPES N° 26, Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- “Los estudios del futuro en América Latina”, Lourdes Yero (1997), *Prospectiva: construcción social del futuro*, Javier Medina Vásquez y Edgar Ortegón (comps), Santiago de Cali, Universidad del Valle, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- “Sistema nacional de inversión pública: la otra cara de la reforma”, Vallejo César (1997) LC/IP/L.132.
- “Informe de la relatoría del seminario de alto nivel sobre las funciones básicas de la planificación y experiencias exitosas” LC./L.1501-P
- “Manual de identificación, preparación y evaluación de proyectos”, Mejía Francisco (1993), Cuaderno del ILPES N° 39, Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- “Regulación, competencias y gestión descentralizada de los proyectos de vías, agua potable y saneamiento básico, educación y salud: el caso de Colombia”, González Edgar (1995) LC/IP/L.120
- “Seguimiento a la gestión institucional y evaluación de resultados sociales de los planes de inversión municipal-manual de indicadores”, Sarmiento Libardo (1995) LC/IP/L.111.

- El lector interesado en adquirir números anteriores de esta serie puede solicitarlos dirigiendo su correspondencia a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, [publications@eclac.cl](mailto:publications@eclac.cl).
- Disponible en Internet: <http://www.eclac.cl>

Nombre: .....
Dirección: .....
Código postal y ciudad:.....
País: .....
Tel.:..... Fax:..... E.mail:.....