

Eficiencia y fortalecimiento de la gestión de la inversión pública en América Latina y el Caribe

Lecciones y experiencias del
XIII Seminario de la Red de los Sistemas
Nacionales de Inversión Pública de
América Latina y el Caribe

Dante Arenas Caruti
Coordinador

Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL



NACIONES UNIDAS



Si desea recibir información oportuna sobre nuestros productos editoriales y actividades, le invitamos a registrarse. Podrá definir sus áreas de interés y acceder a nuestros productos en otros formatos.

Deseo registrarme

Conozca nuestras redes sociales y otras fuentes de difusión en el siguiente link:



<https://bit.ly/m/CEPAL>



SERIE

SEMINARIOS Y CONFERENCIAS

120

Eficiencia y fortalecimiento de la gestión de la inversión pública en América Latina y el Caribe

Lecciones y experiencias del XIII Seminario de la Red de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública de América Latina y el Caribe

Dante Arenas Caruti
Coordinador



Este documento fue coordinado por Dante Arenas Caruti, Asistente de Investigación del Área Gestión Pública y Gobierno Abierto del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Se agradece la colaboración de Camila Daza, del ILPES, y de Zoila Llempén, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Este documento, aprobado por los ponentes, recoge las presentaciones del XIII Seminario de la Red de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública de América Latina y el Caribe, celebrado en Antigua (Guatemala) del 15 al 17 de julio de 2025 y organizado por la CEPAL (a través del ILPES), la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) de Guatemala, el BID, la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) y la Red de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (Red SNIP).

Las Naciones Unidas y los países que representan no son responsables por el contenido de vínculos a sitios web externos incluidos en esta publicación.

No deberá entenderse que existe adhesión de las Naciones Unidas o los países que representan a empresas, productos o servicios comerciales mencionados en esta publicación.

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

Publicación de las Naciones Unidas
ISSN: 1680-9041 (versión electrónica)
ISSN: 1680-9033 (versión impresa)
LC/TS.2026/52
Distribución: L
Copyright © Naciones Unidas, 2026
Todos los derechos reservados
Impreso en Naciones Unidas, Santiago
S.2600240[S]

Esta publicación debe citarse como: Arenas Caruti, D. (Coord.). (2026). Eficiencia y fortalecimiento de la gestión de la inversión pública en América Latina y el Caribe: lecciones y experiencias del XIII Seminario de la Red de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública de América Latina y el Caribe. *Serie Seminarios y Conferencias* (120) (LC/TS.2026/52). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Documentos y Publicaciones, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.

Índice

Resumen	7
Introducción	9
I. Inauguración	11
II. Sesión I: Inversión pública eficiente como motor del crecimiento económico y la sostenibilidad fiscal	13
A. Efectos macroeconómicos de la inversión pública en América Latina, Panorama Fiscal 2025.....	13
B. Maximizando el impacto de la inversión pública: claves para un <i>delivery</i> eficiente de proyectos	16
C. Medición del desempeño a través del Índice de Gestión de Inversiones Públicas-IGEIP en Perú	18
1. Estructura.....	18
2. Evaluación	19
3. Metodología	20
4. Conclusiones	21
D. Impacto de la inversión pública eficiente y cómo medirla: índice de capacidad y desempeño de los SNIP en ALC	22
III. Sesión II: Evaluando el desempeño de la gestión de la inversión pública	25
A. Experiencias sobre la evaluación PIMA en Honduras	25
1. Introducción	25
2. Principales resultados de la evaluación PIMA 2016	26
3. Hallazgos y retos de la evaluación PIMA-CLIMA 2024.....	26
4. Recomendaciones y Plan de Acción 2024-2026	27
5. Comentarios finales.....	27

B.	Desafíos y oportunidades para fortalecer la gestión de la inversión pública en El Salvador	28
1.	Introducción	28
2.	Principales recomendaciones	28
3.	Avances y oportunidades.....	28
4.	Desafíos relevantes	29
5.	Conclusión.....	30
C.	Evaluación y desafíos en la implementación de mejoras en el SNIP de Paraguay.....	30
1.	Aspectos generales.....	30
2.	Public Investment Management Assessment (PIMA).....	30
IV.	Sesión III: Revisión independiente y la proporcionalidad en la preinversión: garantía de calidad y uso eficiente de recursos públicos	33
A.	La aplicación del criterio de proporcionalidad en la revisión independiente: experiencia internacional	33
B.	Las revisiones de aseguramiento a los proyectos de IP en Australia.....	35
C.	Mejorando la gestión de la inversión pública en América Latina y el Caribe: lecciones del Sistema PFS y el Marco institucional de Corea.....	36
D.	Incorporación de principios de proporcionalidad en el SNI de Chile	37
1.	Nivel 0: exención de evaluación <i>ex ante</i> /seguimiento.....	38
2.	Nivel 1: análisis simplificado	38
3.	Nivel 2: análisis estándar	39
4.	Nivel 3: análisis enriquecido	39
V.	Sesión IV: Modernización tecnológica de los SNIP para una gestión eficiente de la inversión pública	41
A.	Tendencias en el uso de la tecnología en la gestión de la inversión pública.....	41
B.	Tecnologías y Gobierno abierto en la inversión pública	43
C.	Resultados de la encuesta adopción tecnológica en los SNIP ALC-2025	46
1.	La revolución digital en las finanzas públicas	46
2.	Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP) y apertura institucional.....	47
3.	Metodología y resultados del IATEGIP 2025	47
4.	Resultados agregados IATEGIP 2025	48
5.	Comparación 2019-2025 y desafíos	49
6.	Niveles de adopción.....	49
D.	Conclusiones y recomendaciones.....	50
VI.	Sesión V: Evaluación <i>ex post</i>: medición del logro de resultados y uso eficiente de los recursos	53
A.	Evaluación <i>ex post</i> de proyectos de inversión pública	53
B.	Evaluación <i>ex post</i> de proyectos de inversión pública 2024 y 2025 en Guatemala.....	56
C.	Evaluación <i>ex post</i> : reflexiones sobre primeras experiencias en Argentina.....	59
1.	Contexto y primeras experiencias.....	59
2.	Proceso de evaluación <i>ex post</i>	60
3.	Principales hallazgos	60
4.	Problemas metodológicos detectados.....	60
5.	Próximos pasos	60
D.	Experiencias de evaluación <i>ex post</i> en el SNI de Chile	61
1.	Evaluación <i>ex post</i> de corto plazo	61
2.	Evaluación <i>ex post</i> de mediano plazo	63

VII. Sesión VI: Inversiones con enfoque climático	65
A. Inversión pública y la transición a una economía baja en carbono y resiliente al clima	65
1. Financiamiento climático un desafío global y para la región	66
2. Alineación de la inversión pública con la acción climática	66
3. Instrumentos de política que permiten alinear el gasto público con la acción climática	67
4. Evaluación de proyectos de inversión pública con criterios climáticos	67
B. Estrategia Global Gateway de la Unión Europea y su implementación en Guatemala	68
C. Transversalización del cambio climático en el proceso de inversión pública en Panamá	70
1. Incidencia del cambio climático en la dinámica de desarrollo	70
2. Evolución del marco institucional	70
3. Construcción de capacidades nacionales	71
4. Contribución del SINIP al cumplimiento de metas nacionales en el marco de la Contribución Nacional Determinada (NDC's)	71
5. Estimación del precio social de carbono en proyectos de inversión pública	73
6. Financiamiento temático de inversiones resilientes al cambio climático y social sostenibles	74
7. Acciones actualmente en desarrollo	74
8. Desafíos hacia la construcción de una fiscalidad verde	74
D. Instrumentos para la incorporación de la resiliencia en la formulación y evaluación de proyectos de inversión pública en el SNIP de Costa Rica	75
E. La acción climática en el contexto del sistema de inversión pública de República Dominicana	78
1. Antecedentes	78
2. Coordinación entre entidades	79
3. Evaluación y selección de proyectos	79
4. Gestión presupuestaria	80
5. Medidas transversales	80
6. Desafíos	80
VIII. Cierre del evento	81
IX. Conclusiones	83
A. La eficiencia de la inversión como determinante macroeconómico y social	83
B. Institucionalización de la revisión independiente y el principio de proporcionalidad	84
C. La evaluación del desempeño de los SNIP como motor de mejora continua	84
D. Transformación digital de los SNIP	84
E. La evaluación <i>Ex post</i> como herramienta de aprendizaje sistémico	84
F. Transversalización de la acción climática y gestión de riesgos	85
Bibliografía	87
Anexo A1	89
Serie Seminarios y Conferencias: números publicados	92

Cuadros

Cuadro 1	Tipos de Iniciativas de Inversión ingresadas al Banco Integrado de Proyectos (BIP)	39
Cuadro 2	Comparación uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los Sistemas Nacionales de Inversión Pública	44
Cuadro 3	Dimensiones y ponderadores IATEGIP	47
Cuadro 4	Ejemplo de valor público generado por los proyectos de inversión	54
Cuadro 5	Indicadores de evaluación Fase I	62
Cuadro 6	Presupuesto ejecutado SPNF según área de gobierno, 2019-2024	72
Cuadro 7	Presupuesto ejecutado SPNF con impacto en cambio climático, 2019-2024	72
Cuadro 8	Clasificación funcional para las acciones de cambio climático	80
Cuadro A1.1	Primer día	90
Cuadro A1.2	Segundo día	91

Gráficos

Gráfico 1	América Latina (15 países): multiplicador acumulativo del efecto de la inversión pública en el PIB	14
Gráfico 2	América Latina (15 países): impulso-respuestas acumuladas del empleo y el consumo privado ante un choque de inversión pública del 1% del PIB	15
Gráfico 3	América Latina (15 países): impulso-respuestas acumuladas de la inversión privada y la productividad laboral ante un choque de inversión pública del 1% del PIB	15
Gráfico 4	Ponderación de los subíndices del IGEIP	20
Gráfico 5	Multiplicador de la inversión pública	22
Gráfico 6	Madurez digital sistema GovTech en finanzas públicas, 1984-2022	42
Gráfico 7	Resultados por dimensión IATEGIP, 2025	48
Gráfico 8	Estimaciones nacionales del precio social del carbono	68
Gráfico 9	Presupuesto ejecutado SPNF con impacto en cambio climático, 2019-2024	73

Diagramas

Diagrama 1	Claves para el <i>delivery</i> de la inversión pública	16
Diagrama 2	Funcionamiento del IGEIP: evaluación que impulsa la mejora y el reconocimiento en la gestión de inversiones públicas	19
Diagrama 3	Evaluación del IGEIP, según qué evalúa y a quienes	19
Diagrama 4	Marco de evaluación PIMA y marco de evaluación PIMA-CLIMA	26
Diagrama 5	Niveles de análisis en proporcionalidad	38
Diagrama 6	Niveles de adopción tecnológica en los SNIP	50
Diagrama 7	Retos de la adopción tecnológica en los SNIP: proyectando el IATEGIP	51
Diagrama 8	Cadena de valor público	54
Diagrama 9	Evolución evaluación <i>ex post</i> en Argentina	59
Diagrama 10	Temáticas analizadas en la Fase II	63
Diagrama 11	Variables analizadas en la evaluación <i>ex post</i> de mediano plazo	63
Diagrama 12	Resumen de la metodología para construcción y manejo de la Matriz de Riesgos	76
Diagrama 13	Instrumentos para la planificación climáticamente consciente en República Dominicana	78
Diagrama 14	Metodología actual y nueva metodología	79

Resumen

El presente documento sistematiza los principales contenidos tratados en el “Decimotercer Seminario de la Red de Sistemas Nacionales de Inversión Pública de América Latina y el Caribe”, realizado los días 15, 16 y 17 de julio de 2025 en la ciudad de Antigua, Guatemala. Este encuentro anual, consolidado como un espacio de referencia regional para el intercambio de conocimientos en gestión de la inversión pública, fue organizado por la directiva de la Red de Sistemas Nacionales de Inversión Pública (Red SNIP) en conjunto con la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de Guatemala (SEGEPLAN), el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (ILPES-CEPAL), la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En esta instancia participaron autoridades y representantes de las instituciones de los SNIP de 15 países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Trinidad y Tobago y Uruguay; además de invitados especiales y expertos internacionales.

El seminario tuvo como enfoque principal la eficiencia en la gestión de la inversión pública como motor del crecimiento económico y sostenibilidad fiscal, con el objetivo de maximizar sus resultados a través de mejoras metodológicas y técnicas en las distintas fases del ciclo de inversión. Durante el encuentro, se abordaron temas clave como la revisión independiente y la aplicación del principio de proporcionalidad en la evaluación *ex ante*; el seguimiento y monitoreo de las inversiones; la integración de la dimensión climática y la digitalización y modernización de los sistemas nacionales de inversión pública. Además, el seminario incluyó talleres prácticos con las y los directores de la Red SNIP, que permitieron a los participantes profundizar en la evaluación del desempeño y diseñar una hoja de ruta para mejorar la gestión de la inversión pública, promoviendo el intercambio de experiencias y el fortalecimiento de capacidades regionales.

Todas las presentaciones realizadas en el Decimotercer Seminario de la Red de Sistemas Nacionales de Inversión Pública de América Latina y el Caribe pueden revisarse en el portal de la Red SNIP (<https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/node/2382>).

Introducción

América Latina y el Caribe enfrenta una coyuntura crítica para su desarrollo, caracterizada por la persistencia de trampas estructurales de bajo crecimiento económico, elevados niveles de desigualdad y baja cohesión social, así como limitadas capacidades institucionales y marcos de gobernanza poco efectivos (CEPAL, 2024a). Estas trampas se refuerzan mutuamente y restringen la capacidad de los países de la región para avanzar hacia trayectorias de desarrollo más inclusivas, productivas y sostenibles.

En este contexto, la inversión pública adquiere un rol estratégico como instrumento central para las políticas de desarrollo. Más allá de su función tradicional asociada a la provisión de infraestructura y servicios básicos, la inversión pública tiene el potencial para actuar directamente sobre las causas estructurales de las trampas del desarrollo, constituyéndose en una palanca clave para impulsar cambios económicos, sociales e institucionales de largo plazo.

En relación con la trampa del bajo crecimiento, la inversión pública permite elevar la productividad mediante el desarrollo de infraestructura productiva, el fomento de la innovación y la adopción de tecnologías digitales, así como a través de inversiones en capital humano, particularmente en educación, salud y formación laboral.

Por su parte, frente a la trampa de la desigualdad y la baja cohesión social, la inversión pública constituye un instrumento clave para reducir disparidades territoriales, sectoriales y sociales, ampliar el acceso a servicios públicos de calidad y fortalecer las oportunidades de inclusión social y económica, contribuyendo así a una mayor cohesión social.

Asimismo, la inversión pública puede fortalecer de manera significativa las capacidades del Estado y la calidad de la gobernanza. La modernización de la gestión pública mediante el uso de tecnologías digitales, sistemas de información integrados y procesos más eficientes contribuye a mejorar la calidad administrativa, la transparencia y la rendición de cuentas, así como a reforzar la confianza entre el Estado y la ciudadanía.

Desde esta perspectiva, la capacidad de la inversión pública para cumplir este rol transformador dependerá, en gran medida, del fortalecimiento de las capacidades estatales en cuatro dimensiones complementarias: técnicas, operativas, políticas y prospectivas (TOPP). Las capacidades técnicas permiten formular diagnósticos complejos y diseñar proyectos y políticas públicas coherentes y basados en evidencia; las operativas habilitan la articulación interinstitucional y aseguran una gestión eficaz de los recursos, así como la ejecución y el seguimiento sistemático de procesos y resultados; las políticas facilitan la articulación de actores, la gestión de conflictos, la generación de legitimidad y la continuidad de las políticas; y las prospectivas incorporan una visión estratégica y de largo plazo que permite anticipar riesgos y oportunidades, analizar tendencias emergentes y orientar la acción pública (Salazar-Xirinachs y Boeninger, 2025).

Así, la inversión pública no solo tiene el potencial para movilizar recursos financieros, sino que también esta puede actuar como un instrumento central para abordar los principales desafíos del desarrollo en América Latina y el Caribe. De esta forma, su impacto no es únicamente económico, sino también profundamente social e institucional. No obstante, para que este potencial transformador se materialice, resulta indispensable que las inversiones estén bien focalizadas, sean estratégicas, transparentes y adecuadamente gestionadas, y se articulen con políticas integrales y procesos de reforma del Estado orientados al desarrollo de largo plazo.

Las reflexiones y experiencias compartidas en el XIII Seminario de la Red de Sistemas Nacionales de Inversión Pública de América Latina y el Caribe se inscriben precisamente en este esfuerzo por avanzar hacia una gestión de la inversión pública más estratégica, eficiente y orientada a resultados. El presente documento sistematiza estos desafíos con el objetivo de contribuir al aprendizaje regional y de ofrecer herramientas prácticas para el fortalecimiento de los SNIP, reconociendo que mejorar la calidad de la inversión pública es un componente central para ampliar las capacidades del Estado y enfrentar de manera efectiva los desafíos del desarrollo en la región.

I. Inauguración

El XIII Seminario de la Red de Sistemas Nacionales de Inversión Pública de América Latina y el Caribe fue inaugurado por Carlos Antonio Mendoza Alvarado, Secretario de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de Guatemala (SEGEPLAN) y Jaqueline Molina, Presidenta de la Red SNIP y Directora de Inversiones de Honduras. Asimismo, este seminario contó con la participación de Javier Medina, Secretario Ejecutivo Adjunto a.i. de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), y oficial a cargo del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES); Patricia García de Eskenasy, Gerente de portafolio en Guatemala y Jefa de Cooperación de Alemania (GIZ) en Guatemala; y Lilena Martínez, Jefa de Operaciones de la Representación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Guatemala.

Las autoridades destacaron en la inauguración del XIII Seminario de la Red SNIP la relevancia de contar con proyectos de inversión pública bien planificados, estructurados y de calidad, señalando que son estos los que verdaderamente atraen el financiamiento, incluso en contextos de restricción fiscal y presión sobre las finanzas públicas. Aunque hoy existe una amplia disponibilidad de recursos para la inversión, muchos países, incluso aquellos con capacidades fiscales sólidas, enfrentan dificultades para ejecutar sus inversiones de manera eficiente y oportuna. En ese sentido, resaltaron que la eficiencia en la gestión y la simplificación de los procesos son tan importantes como la disponibilidad de fondos. Asimismo, expresaron la existencia y funcionamiento de la Red SNIP, como un espacio que permite el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre los países de América Latina y el Caribe. Finalmente, se agradeció al BID, a la CEPAL/ILPES, a la Cooperación alemana y al Gobierno de Guatemala por la excelente organización del seminario, destacando que estos encuentros refuerzan la cooperación regional, el aprendizaje mutuo y la generación de mejores prácticas en la gestión de la inversión pública.

Por su parte, Javier Medina de CEPAL, destacó en su intervención la importancia del XIII Seminario de la Red SNIP como un espacio de cooperación horizontal entre los países de América Latina y el Caribe para fortalecer la eficacia y eficiencia de la inversión pública. Señaló que la CEPAL considera el trabajo en redes y la colaboración entre países fundamentales para acelerar el

aprendizaje, promover la innovación pública y avanzar en la integración regional. Explicó que la región enfrenta una “crisis del desarrollo” caracterizada por tres trampas —bajo crecimiento, alta desigualdad y debilidad institucional—, y subrayó que la inversión pública constituye una herramienta estratégica para enfrentarlas, al impulsar la productividad, la cohesión social y el fortalecimiento de la gobernanza. Asimismo, resaltó que las inversiones deben ser estratégicas, bien focalizadas, transparentes y con visión de largo plazo, vinculando la planificación con el presupuesto y orientándolas hacia resultados y sostenibilidad ambiental. Medina enfatizó también la necesidad de fortalecer las capacidades técnicas, operativas, políticas y prospectivas de los Estados para mejorar la gestión pública y la calidad de las políticas. Finalmente, destacó que el seminario ofrece una oportunidad para analizar el desempeño de los SNIP, compartir buenas prácticas y avanzar de forma colaborativa hacia una inversión pública más innovadora, eficiente y orientada al valor público y al desarrollo sostenible de la región.

II. Sesión I: Inversión pública eficiente como motor del crecimiento económico y la sostenibilidad fiscal

Moderadora: Daniela Torres¹

A. Efectos macroeconómicos de la inversión pública en América Latina, Panorama Fiscal 2025

Michael Hanni²

América Latina y el Caribe enfrenta una profunda crisis de desarrollo. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estima que la región alcanzará tan solo 23% de las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible al año 2030. Romper con esta dinámica y emprender las transformaciones necesarias exige que el sector público desempeñe un papel catalizador, con una política fiscal activa. Entre las herramientas fiscales, la inversión pública se distingue por su carácter transversal y su potencial para promover avances en distintas áreas. No obstante, la inversión pública en América Latina es relativamente baja, y el acervo de capital público es insuficiente para garantizar la provisión de servicios públicos esenciales.

Emprender un gran impulso de inversión pública exige la disponibilidad de recursos públicos equivalentes a esta tarea. No obstante, el espacio fiscal en la región es limitado, dejando a los países poco margen para atender a las crecientes demandas sobre el gasto público. En este contexto, surge una pregunta de política pública fundamental: ¿tiene sentido dedicar recursos adicionales a un impulso ambicioso de inversión pública? Guiado por esta pregunta, se ofrece este análisis econométrico del impacto macroeconómico de la inversión pública, a partir de multiplicadores fiscales, con el fin de alimentar el debate regional³.

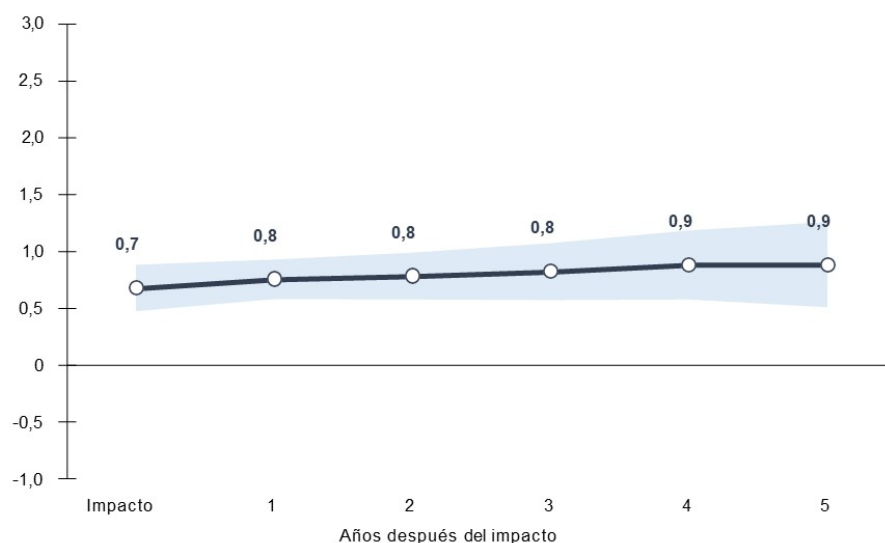
¹ Especialista fiscal del BID.

² Oficial de Asuntos Económicos de CEPAL.

³ La metodología se desarrolla en CEPAL (2025), Panorama Fiscal para América Latina y el Caribe 2025 (LC/PUB.2025/6-P).

Las estimaciones de CEPAL sugieren que el multiplicador de la inversión pública en América Latina es positivo y estadísticamente significativo en todos los periodos (véase el gráfico 1). En el primer año, el multiplicador alcanza un valor de 0,7, lo que significa que cada peso invertido se traduce en 70 centavos de dólar de actividad económica de forma inmediata. Este multiplicador aumenta a 0,9 en el cuarto año tras el impacto inicial, por lo cual, no se puede descartar que, en el mediano plazo, este indicador sea estadísticamente distinto de 1.

Gráfico 1
América Latina (15 países): multiplicador acumulativo del efecto de la inversión pública en el PIB
 (En puntos porcentuales del PIB)

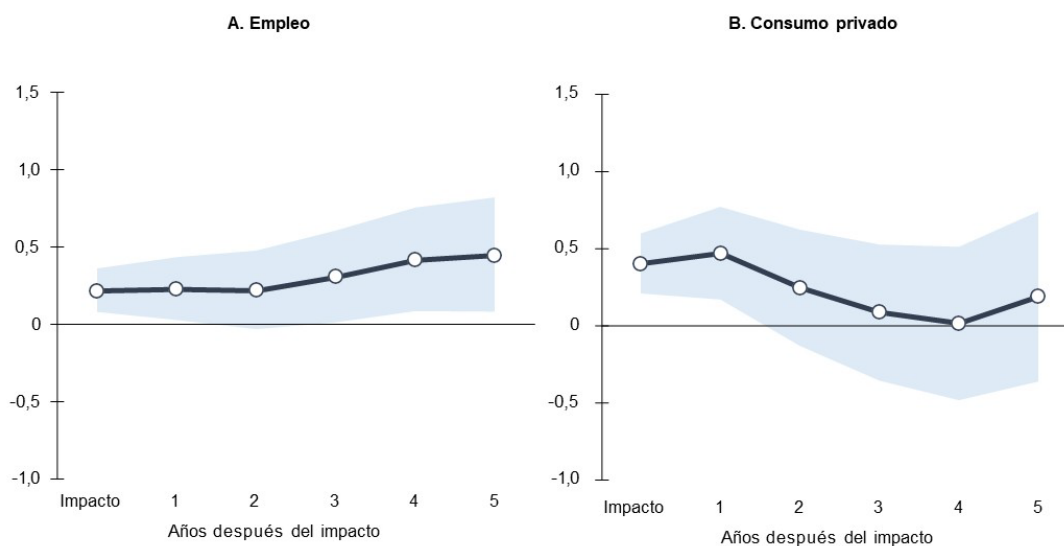


Fuente: CEPAL (2025), *Panorama Fiscal para América Latina y el Caribe 2025* (LC/PUB.2025/6-P).

En el corto plazo, el multiplicador se explica en gran medida por el efecto de demanda directa del propio proyecto de inversión pública (véase el gráfico 2). El empleo aumenta, no solo por el trabajo directo en el proyecto, sino también por el efecto en sectores vinculados. Esto, a su vez, impulsa una respuesta positiva del consumo privado. No obstante, parte de este impulso se ve contrarrestado por un aumento en las importaciones, especialmente de bienes de capital y de consumo, que es una fuga de recursos habitual para los países en desarrollo.

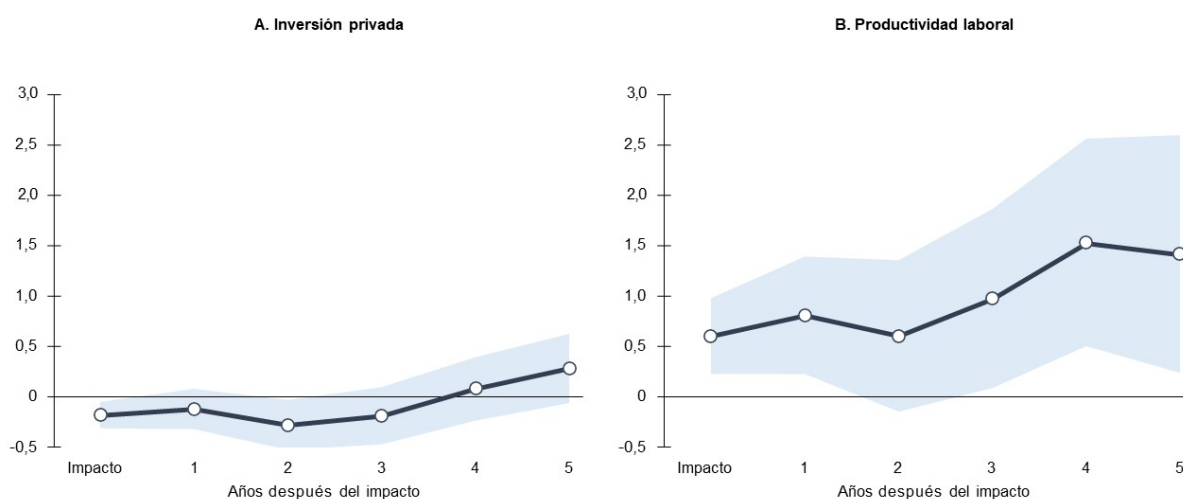
Los efectos en el mediano plazo resultan particularmente relevantes para la región (véase el gráfico 3). En relación con la inversión privada, las estimaciones sugieren la posibilidad de cierto desplazamiento (*crowding out*) en el corto plazo. Sin embargo, hacia el mediano plazo la inversión privada tiende a recuperarse y a responder de manera positiva. Paralelamente, la productividad laboral se incrementa y se acompaña de una mayor creación de empleo. En conjunto, estos resultados indican que la inversión pública fortalece la acumulación de capital productivo y activa los motores subyacentes del crecimiento.

Gráfico 2
América Latina (15 países): impulso-respuestas acumuladas del empleo y el consumo privado
ante un choque de inversión pública del 1% del PIB
(En puntos porcentuales del PIB)



Fuente: CEPAL (2025), *Panorama Fiscal para América Latina y el Caribe 2025* (LC/PUB.2025/6-P).

Gráfico 3
América Latina (15 países): impulso-respuestas acumuladas de la inversión privada y la productividad
laboral ante un choque de inversión pública del 1% del PIB
(En puntos porcentuales)



Fuente: CEPAL (2025), *Panorama Fiscal para América Latina y el Caribe 2025* (LC/PUB.2025/6-P).

Un requisito indispensable para aprovechar plenamente el potencial de la inversión pública es la existencia de marcos de gobernanza sólidos. Las estimaciones de los multiplicadores fiscales, condicionadas a un índice de eficiencia de la inversión pública desarrollado por el Fondo Monetario Internacional, muestran con claridad que la eficiencia de las instituciones públicas resulta determinante. En contextos de baja eficiencia, los multiplicadores son reducidos y no se diferencian de manera

significativa de cero. En contraste, una alta eficiencia se traduce en multiplicadores más elevados que se mantienen significativos en el tiempo. De esta manera, “invertir” en gobernanza puede potenciar de manera sustancial el impacto de la inversión pública.

B. Maximizando el impacto de la inversión pública: claves para un *delivery* eficiente de proyectos

*Alfonso Tolmos*⁴

El gran reto de los países de América Latina y el Caribe (ALC) es usar la inversión pública para mejorar la calidad de los servicios públicos que recibe la población. Aunque en los últimos años se han hecho esfuerzos para mejorar la formulación y planificación de proyectos, la región sigue mostrando dificultades para asegurar un *delivery* oportuno, eficiente, efectivo y alineado con las prioridades estratégicas de los gobiernos. En este contexto, se presenta un marco práctico de 7 claves para un adecuado *delivery* de la inversión pública, que implica el fortalecimiento de capacidades de los gobiernos a lo largo de todo el ciclo de inversión, enfatizando la importancia de la gestión, la información y la institucionalidad como motores del cumplimiento (véase el diagrama 1).

Diagrama 1
Claves para el *delivery* de la inversión pública



Fuente: Alfonso Tolmos (2025).

El punto de partida es el cierre de brechas. La inversión pública solo genera valor cuando está directamente conectada con mejoras tangibles en la calidad de vida de las personas. Para ello, los gobiernos deben identificar de manera rigurosa las limitaciones en la provisión de servicios existentes o nuevos (productos) y en las condiciones de vida (resultados). A continuación, deben cuantificar la

⁴ Consultor Internacional del BID.

situación actual y definir los objetivos que buscan sean alcanzados. Finalmente, deberán definir las prioridades de gobierno, las cuales no pueden ser únicamente técnicas, sino también reflejar aspiraciones políticas y estar enmarcadas en un planeamiento estratégico nacional basado en teorías de cambio claras.

Un segundo elemento es la preparación del proyecto. Aquí se destaca la importancia de un diseño riguroso, pero flexible, que considere la gestión de riesgos, incluyendo los compartidos con el sector privado, y la sostenibilidad presupuestaria. Para proyectos de gran envergadura, será necesaria la aplicación de revisiones independientes que garanticen imparcialidad y calidad técnica. Esta fase es determinante, pues los grandes retrasos o sobrecostos en la ejecución suelen tener su origen en debilidades del diseño inicial.

En materia de ejecución, se propone un enfoque centrado en la gestión de riesgos. La denominada “triple restricción” (alcance, tiempo y costo) debe gestionarse de manera coherente mediante la identificación temprana de riesgos, su priorización y la adopción de medidas correctivas. La ejecución efectiva requiere además una articulación sólida con los sistemas administrativos de presupuesto y contrataciones, apoyándose en información física y financiera para anticipar problemas y ajustar estrategias.

En cuarto lugar, la evaluación de los proyectos cumple un rol central en el *delivery* de la inversión pública, al permitir aprender de la experiencia y ajustar las acciones futuras. Una inversión se considera eficiente cuando consigue las metas previstas dentro de los plazos y costos establecidos; efectiva cuando logra resultados e impactos concretos en la población; y sostenible cuando los servicios mejorados se operan y mantienen en el tiempo. Evaluar estos tres aspectos es un insumo clave para retroalimentar el planeamiento estratégico. Los hallazgos de eficiencia, efectividad y sostenibilidad deben insumir al ciclo de planificación para redefinir prioridades, mejorar diseños futuros y fortalecer los arreglos institucionales de la inversión pública.

El quinto tema clave está relacionado a la institucionalización de mecanismos de seguimiento, tanto técnico-operativas, con mayor periodicidad, como político-estratégicas, con la participación de la alta dirección de las entidades. Más allá de generar reportes, estas rutinas deben convertirse en herramientas efectivas de toma de decisiones que involucren a equipos ejecutores, unidades de seguimiento y alta dirección. Su función es destrabar cuellos de botella, alinear actores, resolver conflictos interinstitucionales y asegurar que las decisiones se adopten con base en evidencia.

Contar con sistemas de información robustos y tecnología al servicio del seguimiento es el sexto punto clave para un *delivery* efectivo. Esto incluye plataformas integradas que articulen inversiones con sistemas administrativos, así como herramientas avanzadas de análisis de datos, inteligencia artificial y machine learning. Para el *delivery* moderno, la ciberseguridad, la continuidad operativa y el uso eficiente de la infraestructura tecnológica son componentes imprescindibles.

Finalmente, el *delivery* de la inversión pública debe descansar sobre una institucionalidad clara y coordinada. Esto implica contar con una unidad de *delivery* en el ente rector, así como un sistema de unidades de *delivery* en contrapartes sectoriales y territoriales capaces de actuar coordinadamente. Estas unidades de seguimiento deben operar bajo reglas claras de gobernanza, con responsabilidades explícitas y mecanismos que aseguren la acción. Ello implica el uso de alertas tempranas, capacidades técnicas, comunicación estratégica y construcción de coaliciones para solucionar la problemática a la que se enfrentan los proyectos.

C. Medición del desempeño a través del Índice de Gestión de Inversiones Públicas-IGEIP en Perú

David Miranda Herrera⁵

El Índice de Gestión de la Inversión Pública (IGEIP) constituye una herramienta oficial desarrollada en el marco de la Política Nacional de Inversión Pública del Perú, aprobada mediante el Decreto Supremo N° 020-2025-EF. Su finalidad principal es evaluar el desempeño de las entidades del gobierno nacional, regional y local en la gestión de sus inversiones, abarcando todas las etapas del ciclo de inversión: planificación, formulación, ejecución y funcionamiento. Esto permite fomentar la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los recursos públicos.

Su enfoque integral permite identificar las fortalezas y debilidades en las Oficinas de Programación Multianual de Inversiones (OPMI), las Unidades Formuladoras (UF) y las Unidades Ejecutoras de Inversiones (UEI), facilitando así la adopción de medidas orientadas al fortalecimiento institucional. Asimismo, incorpora un componente transversal como la gobernabilidad institucional. En ese sentido, se convierte en una herramienta clave para el seguimiento, evaluación y mejora de las inversiones públicas en el país.

1. Estructura

El Índice de Gestión de la Inversión Pública (IGEIP) está compuesto por cinco subíndices fundamentales: i) Programación Multianual de Inversiones (PMI), ii) Formulación y Evaluación, iii) Ejecución, iv) Funcionamiento, y v) Gobernabilidad. Cada uno de estos subíndices representa una etapa clave en el ciclo de vida de una inversión pública. Para medir el desempeño en cada uno de estos subíndices, se han definido un total de 21 indicadores técnicos, que permiten una evaluación detallada y objetiva de todos los momentos críticos que atraviesa una inversión pública, desde su planeamiento inicial hasta su sostenibilidad en el tiempo.

Gracias a esta estructura integral, el IGEIP no solo se limita a medir el desempeño individual de cada entidad, sino que también permite realizar comparaciones entre ministerios, gobiernos regionales y gobiernos locales. Esta capacidad comparativa genera información clave que puede ser utilizada para tomar decisiones presupuestales, implementar acciones correctivas y otorgar reconocimientos, promoviendo así una mejor gestión pública.

A través de la IGEIP, se evalúa los siguientes aspectos en cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (SNPMGI):

- cómo las entidades priorizan sus inversiones
- cómo formulan los proyectos
- cómo se ejecutan las inversiones
- cómo operar y garantizar la sostenibilidad de las inversiones

El IGEIP trasciende a la evaluación: reconoce y premia el buen desempeño (véase el diagrama 2), pues las entidades con mejores resultados reciben transferencias presupuestales como reconocimiento a su eficiencia y eficacia en la gestión de sus inversiones.

⁵ Director de Inversión Pública de Perú.

Diagrama 2
Funcionamiento del IGEIP: evaluación que impulsa la mejora y el reconocimiento en la gestión de inversiones públicas



Fuente: SNIP Perú.

2. Evaluación

El IGEIP evalúa el desempeño de los operadores responsables en cada una de las fases del ciclo de inversión (véase el diagrama 3). En la etapa de programación multianual se evalúa a la Oficina de Programación de Inversiones (OPMI); en la formulación y evaluación, a la Unidad Formuladora (UF); y en la ejecución de inversiones, a la Unidad Ejecutora de Inversiones (UEI). Cada operador es evaluado según el conjunto de inversiones que tiene a su cargo, considerando criterios como el cumplimiento de plazos, la consistencia financiera, la actualización de datos y la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado.

Diagrama 3
Evaluación del IGEIP, según qué evalúa y a quienes

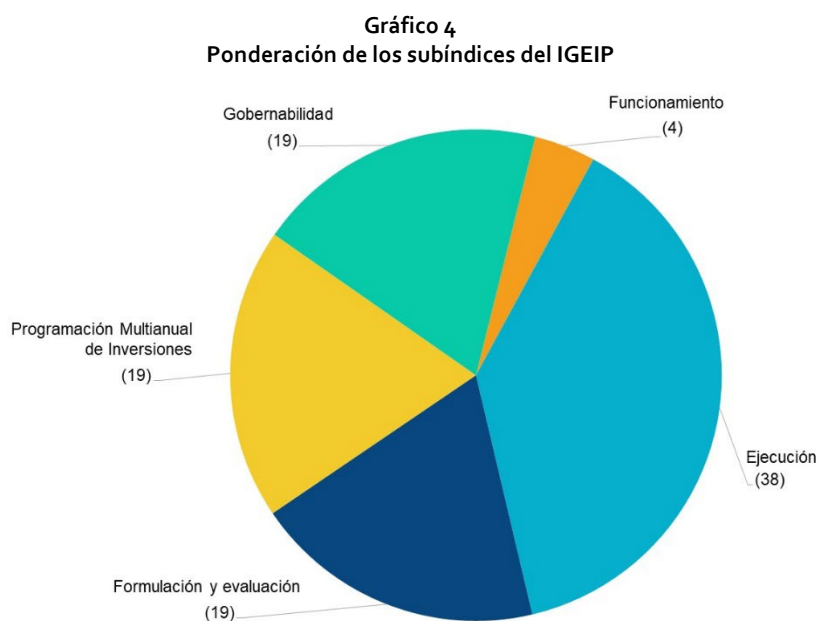
	1. PMI	2. Formulación y Evaluación	3. Ejecución	4. Funcionamiento	5. Gobernabilidad
¿A quiénes se evalúa?	Oficinas de Programación de Inversiones (OPMI)	Unidades Formuladoras (UF)	Unidades Ejecutoras de Inversiones (UEI)	Oficinas de Programación de Inversiones (OPMI)	Entidad en su conjunto - Órgano Resolutivo - OPMI - UF - UEI - Oficina de Abastecimiento - Otros
¿Qué evaluamos?	Carta de Inversiones del PMI	Carta de Inversiones en Fase Formulación	Carta de Inversiones en Fase Ejecución	Carta de Inversiones en Fase Funcionamiento	Carta total de inversiones de la entidad
¿Cómo evaluamos?	Inversión A	Si Cumple: 1 No Cumple: 0	Sumatoria de todos los que Si cumplen	Puntaje IGEIP (Desde 0 al 1)	[0,00-0,20> Muy malo [0,20-0,40> Malo [0,40-0,60> Regular [0,60-0,80> Bueno [0,80-0,95> Muy bueno [0,95-1,00> Excelente

Fuente: SNIP Perú.

Adicionalmente, el subíndice de Gobernabilidad analiza el desempeño de la entidad en su conjunto, incluyendo no solo a los equipos técnicos, sino también a las máximas autoridades (alcaldes o gobernadores), así como a las oficinas de presupuesto, abastecimiento, logística, entre otras. Para calcular el puntaje, cada inversión es valorada técnicamente en función de parámetros como costos, plazos y tiempos; si cumple con los requisitos establecidos, se le asigna 1 punto, y si no, 0 puntos. El puntaje final de la entidad es el promedio de todas sus inversiones evaluadas y se expresa en una escala de 0 (muy bajo desempeño) a 1 (excelente desempeño).

3. Metodología

Se evalúan Proyectos de Inversión o Inversiones de Optimización, de Ampliación Marginal, de Rehabilitación y de Reposición (IOARR), asignando una ponderación a los componentes del IGEIP (véase el gráfico 4), sujeto al marco metodológico de indicadores como la prueba de Dunn, prueba de Wilcoxon, ponderación exponencial y OKR (objectives and key results).



Fuente: SNIP Perú.

a) Indicadores en Programación Multianual de Inversiones (PMI)⁶

Se evalúa la calidad de la planificación a mediano plazo (3 años), mediante 4 indicadores que buscan que las Oficinas de Programación de Inversiones (OPMI) planifiquen con responsabilidad, evitando cambios constantes o decisiones improvisadas, considerando los siguientes indicadores:

- i) Sostenibilidad de la cartera programada.
- ii) Financiamiento asegurado.
- iii) Culminación de inversiones en curso.
- iv) Coherencia entre programación y ejecución.

⁶ El PMI es un plan que todas las entidades públicas con inversiones deben elaborar cada año, indicando que proyectos priorizará en 3 años, especificando el presupuesto, siendo aprobado por la misma entidad. Ello debe estar alineado con la Ley de Presupuesto del periodo fiscal.

b) Indicadores en formulación y evaluación

Se miden 4 indicadores que miden el desempeño de las Unidades Formuladoras (UF):

- i) Tiempos de viabilidad.
- ii) Pérdida de vigencia de la viabilidad.
- iii) Alineamiento a indicadores de cierre de brecha.
- iv) Calidad en la proyección de costos.

c) Indicadores de ejecución

Se evalúa si las inversiones realmente se están ejecutando conforme a lo planificado, tanto en tiempo como en presupuesto. Se miden 8 indicadores que miden el desempeño de las Unidades Ejecutoras de Inversiones (UEI):

- i) Coherencia entre lo programado y lo ejecutado.
- ii) Cumplimiento de plazos: culminación de las inversiones.
- iii) Actualización mensual de información.
- iv) Proyecciones de costos reales dentro de rangos técnicos válidos.
- v) Registro del cierre de inversiones con documentación técnica.
- vi) Vigencia de expedientes técnicos antes del inicio de obra.
- vii) Equilibrio entre avance físico y gasto presupuestal.
- viii) Gestión de riesgos contractuales.

d) Indicadores de gobernabilidad

Se evalúa la coordinación institucional dentro de la entidad para gestionar sus inversiones. Se miden 4 indicadores para medir el desempeño de la entidad en su conjunto:

- i) Reuniones mensuales de seguimiento con acta registrada.
- ii) Número de inversiones abandonadas por más de 4 años.
- iii) Frecuencia mínima de reuniones cumplida según la norma.
- iv) Cierre de inversiones heredadas del antiguo sistema SNIP.

e) Indicador de funcionamiento

Se evalúa si la entidad realiza la evaluación *ex post* de corto plazo a sus inversiones ya ejecutadas, lo que permite conocer si la inversión no solo se concluyó, sino que funciona, presta servicios y cumple su propósito, con el siguiente indicador:

- i) Cumplimiento de evaluación *ex post*.

4. Conclusiones

- El IGEIP ha instaurado una cultura de evaluación objetiva y transparente, alineada a resultados tangibles en las distintas fases del ciclo de inversión, promoviendo así una gestión pública más eficiente y centrada en impactos.

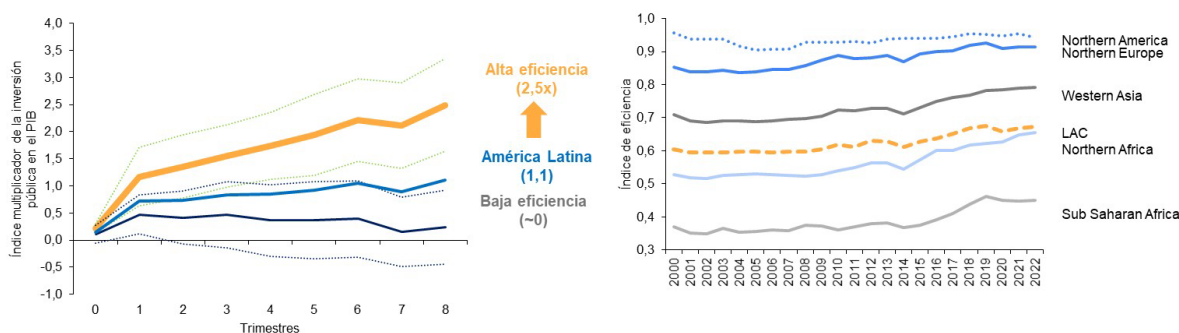
- Fortalece el enfoque territorial y la sostenibilidad de las inversiones, al evaluar si las entidades priorizan proyectos que responden a brechas reales y garantizan su operatividad a largo plazo.
- Introduce un incentivo positivo mediante la asignación presupuestal por buen desempeño, transformando la evaluación en un mecanismo de reconocimiento y mejora continua.
- Genera capacidades técnicas al interior del Estado, ya que obliga a las entidades a optimizar su gobernanza interna, la coordinación entre OPMLs y UEIs, y el cumplimiento normativo.
- Promueve la rendición de cuentas y la transparencia, al hacer pública la información, los rankings y las fichas técnicas, lo que empodera tanto a gestores como a la ciudadanía.

D. Impacto de la inversión pública eficiente y cómo medirla: índice de capacidad y desempeño de los SNIP en ALC

Zoila Llempén⁷

Los países de América Latina y el Caribe (ALC) enfrentan el importante desafío de incrementar los niveles de eficiencia en la inversión pública, entendida como el impacto de la inversión en el crecimiento económico, y medida en el índice de eficiencia de la inversión, o multiplicador de la inversión pública en el PIB. Mientras en Europa y Norteamérica la eficiencia promedio alcanza 0,91, en ALC esta se sitúa en apenas 0,63 (véase el gráfico 5), lo que implica que la región podría mejorar en más de 30% la calidad de su infraestructura con el mismo nivel de gasto si lograra cerrar esta brecha (BID, 2024).

Gráfico 5
Multiplicador de la inversión pública



Fuente: Ardanaz, Llempén, Puig, Valencia (2025). *Public investment multipliers and the role of efficiency: new evidence for emerging markets*.

Una gestión eficiente de la inversión pública se traduce en mayor crecimiento para los países. La reciente publicación del BID “¿Cuánto impacta la eficiencia de la inversión pública en el crecimiento económico de países de ALC?” (BID, 2024), estima que una inversión pública eficiente puede aumentar los retornos del PIB de casi cero a aproximadamente 2,5 dólares por cada dólar invertido después de dos años (véase el gráfico 5). Así, mejorar la eficiencia de las inversiones permite maximizar el impacto de cada peso invertido, lo que a su vez se traduce en la entrega de mejores servicios públicos y mayor bienestar para la población.

⁷ Especialista de la División de Gestión Fiscal del BID.

En este contexto, es importante conocer cuáles son los factores determinantes de la eficiencia. De acuerdo al estudio citado, algunos factores que mejoran los resultados de la eficiencia son la aplicación de la evaluación independiente en proyectos de especial relevancia; la función formal de vigilancia del Ministerio de Hacienda o Finanzas en la aprobación de los proyectos; y el uso de mecanismos tradicionales y no tradicionales para que los contratistas rindan cuentas durante la fase de ejecución de los proyectos.

Considerando las buenas prácticas antes descritas, surge la necesidad de conocer cuánto ha avanzado la región en la aplicación de prácticas eficientes de gestión de la inversión pública. La publicación “Arreglos institucionales para una gestión eficiente de la inversión pública” del BID (2024), realiza una revisión de los sistemas nacionales de inversión pública en ALC y evalúa experiencias destacadas. El BID encuentra que el 69% de los países de la región analizados cuentan con un plan centralizado a nivel nacional; el 50% cuenta con evaluaciones *ex ante* independientes; y el 80% ha implementado criterios de proporcionalidad en esta evaluación. Por su parte, el 50% aplica un sistema híbrido en el monitoreo y solo un 25% cuenta con metodologías claras para las evaluaciones *ex post*.

Pese a la existencia de diagnósticos generales de la situación actual de la gestión de inversiones en ALC, aún se requiere una mayor desagregación de información respecto a la medida en que los países de la región vienen implementando prácticas clave de gestión, tanto en el ámbito normativo, como en la aplicación práctica. Por ello, en respuesta a la necesidad de contar con evidencia objetiva y comparable sobre la gestión de la inversión pública en la región, el BID desarrolló el Índice de Preparación y Efectividad para la Inversión Pública (Invescore-LAC).

El Invescore-LAC constituye la primera herramienta que mide de manera integral la calidad de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP) en América Latina y el Caribe. Su propósito es evaluar el desempeño de los SNIP y dinamizar el diálogo regional sobre avances y desafíos. El índice analiza cinco pilares del ciclo de vida de los proyectos: planificación, evaluación *ex ante*, selección y asignación presupuestaria, implementación y evaluación *ex post*; y lo hace desde dos dimensiones: el marco institucional y la aplicación práctica, lo que permite medir en qué medida los marcos normativos se traducen en una gestión efectiva.

De esta manera, el Invescore-LAC permite:

- La estandarización de criterios para medir y comparar la calidad y eficiencia de la inversión pública.
- El benchmarking regional e identificación de buenas prácticas.
- Un mejor seguimiento de avances en reformas de los SNIP.
- La toma de decisiones basada en evidencia, al proporcionar insumos objetivos para priorización de reformas.
- El diálogo de políticas entre países de la región y con socios internacionales, con evidencia comparable y narrativa técnica común.

III. Sesión II: Evaluando el desempeño de la gestión de la inversión pública

Moderador: Luis Mario Guerrero⁸

A. Experiencias sobre la evaluación PIMA en Honduras

Jaqueline Molina⁹

1. Introducción

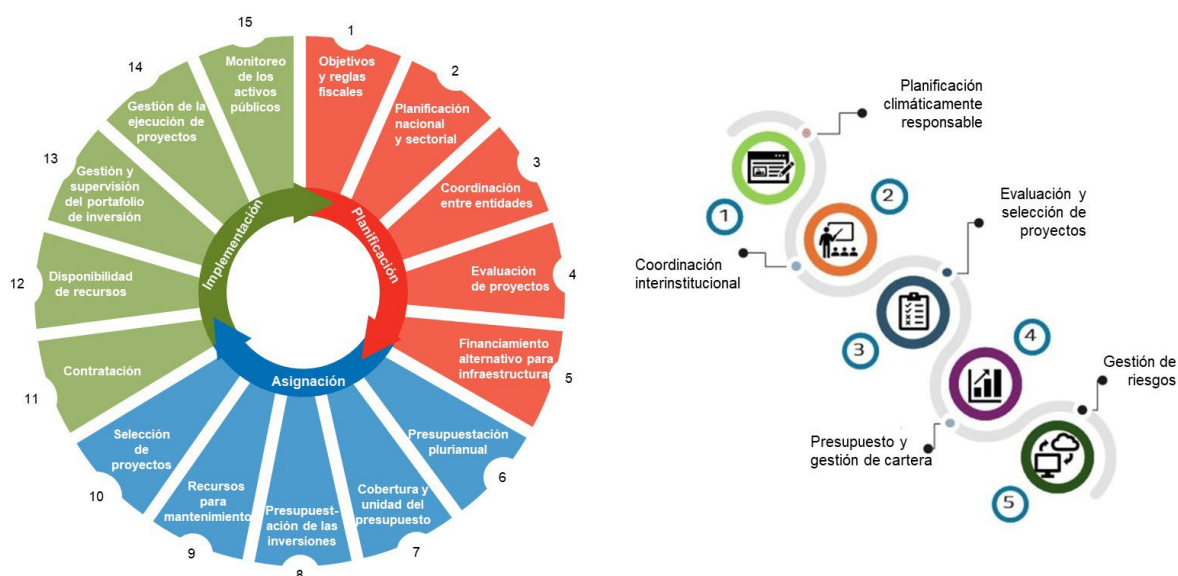
La Dirección General de Inversiones Públicas (DGIP) de Honduras es el órgano técnico coordinador del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIPH). Su función principal es garantizar que las inversiones públicas sean eficientes, transparentes y alineadas con las prioridades de desarrollo del país. En el marco de sus esfuerzos por mejorar la gestión de la inversión pública, la Secretaría de Finanzas, por medio de la DGIP ha promovido la aplicación de las evaluaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI): la Evaluación de la Gestión de la Inversión Pública (PIMA) realizada en el año 2016, y su versión ampliada el PIMA-CLIMA realizada en el 2024, que incorpora criterios de sostenibilidad climática.

La evaluación PIMA analiza 15 dimensiones distribuidas en las tres etapas del ciclo de inversión pública y PIMA-CLIMA analiza 5 dimensiones o criterios de sostenibilidad climática (véase el diagrama 4).

⁸ Especialista en gasto público de GIZ.

⁹ Directora General de Inversiones Públicas de Honduras.

Diagrama 4
Marco de evaluación PIMA y marco de evaluación PIMA-CLIMA



Fuente: FMI y SNIP Honduras.

2. Principales resultados de la evaluación PIMA 2016

La primera evaluación PIMA realizada en 2016 identificó una brecha de eficiencia del 25% en la gestión de la inversión pública. Entre las debilidades señaladas se destacan la falta de priorización adecuada de proyectos, deficiencias en los procesos de contratación pública y riesgos fiscales en Asociaciones Público-Privadas (APP). Como resultado, se impulsaron reformas importantes en áreas como la modernización tecnológica, la evaluación *ex post* de proyectos y la mejora de los mecanismos de selección.

3. Hallazgos y retos de la evaluación PIMA-CLIMA 2024

En 2024, Honduras aplicó nuevamente la metodología PIMA, incorporando ahora el módulo climático. La evaluación reveló un aumento de la brecha de eficiencia al 32%, destacando problemas persistentes en planificación, asignación y ejecución de inversiones públicas.

Entre los principales hallazgos se encontraron:

a) Falencias en la planificación de inversiones:

- Sin planes sectoriales costeados ni alineados a metas nacionales.
- El 20% del presupuesto de inversión 2023 se asignó a proyectos sin pasar por el Banco Integrado de Proyectos (BIP).
- Descoordinación entre gobierno y municipios.
- Mantenimiento crítico, con menos del 1% del stock de capital asignado versus el 3 al 5% considerado como correcto.
- Riesgos fiscales, pues, aunque se publican informes anuales de pasivos contingentes, las empresas públicas no reportan consistentemente (ejemplo: contratos en energía).

b) Filtros débiles en selección de proyectos:

- En el BIP, solo se registran proyectos aprobados, no se evalúa viabilidad *ex ante*.
- Falta competencia: Sectores como telecomunicaciones y energía tienen alta concentración privada.
- APP paralizadas: 5 años sin nuevos proyectos.
- Empresas públicas no se alinean con planes nacionales.
- La metodología de la DGIP para evaluar proyectos se usa después de la selección, no antes.

c) Ejecución lenta y poca transparencia:

- Existencia de gastos devengados sin recepción.
- Solo el 30% de datos son publicados en Hondugcompras y 47% de licitaciones sin actas de entrega o supervisión.
- Atrasos en los pagos (45% de proveedores reportan demoras).
- Cuentas paralelas (más de 50 cuentas en bancos comerciales fuera del control de Tesorería).
- Subejecución crónica; con menos del 70% de ejecución promedio.
- 67% de activos no identificados, se registraron genéricamente como "obras en construcción".

4. Recomendaciones y Plan de Acción 2024-2026

Con base en los hallazgos, el FMI propuso una serie de recomendaciones que han sido incorporadas al plan de acción 2024-2026. Entre las medidas prioritarias se incluyen:

- Desarrollar planes sectoriales alineados a los compromisos climáticos (Contribución Determinada a Nivel Nacional - NDC).
- Reformar el sistema de compras públicas y centralizar los recursos en la Cuenta Única del Tesoro.
- Transformar el BIP en una herramienta estratégica.
- Priorizar proyectos maduros.
- Mejorar la evaluación *ex ante* y proteger los proyectos en ejecución.
- Fortalecer el control y la evaluación de resultados por parte del Tribunal Superior de Cuentas.
- Asignar un mínimo de 3% del stock de capital a mantenimiento.
- Integrar riesgos climáticos.
- Proteger proyectos en curso.
- Fortalecer la coordinación gobierno central-municipios.

5. Comentarios finales

La DGIP reconoce que Honduras se encuentra en un momento decisivo para avanzar hacia una gestión de la inversión pública más eficiente y resiliente al cambio climático. A pesar de los desafíos, se destacan avances importantes como el primer anexo presupuestario climático de la región, el cierre de fideicomisos, el desarrollo de la plataforma Honduras Inversiones y la implementación de metodologías para el cálculo del precio social del carbono.

Nuestro compromiso es la mejora continua, y se continuará trabajando con el apoyo de organismos cooperantes para reducir la brecha de eficiencia, mejorar la transparencia y promover una inversión pública sostenible y estratégica.

B. Desafíos y oportunidades para fortalecer la gestión de la inversión pública en El Salvador

Marlon Herrera¹⁰

1. Introducción

El Sistema de Inversión Pública (SIP) de El Salvador constituye el marco normativo, institucional y metodológico que permite, identificar, formular, evaluar, programar, ejecutar y dar seguimiento a los proyectos de inversión pública, a fin de concretar los proyectos más relevantes desde el punto de vista socioeconómico y ambiental para el país.

La evaluación PIMA (Public Investment Management Assessment) se aplicó al sistema de inversiones públicas de El Salvador en octubre de 2019 como parte de un ejercicio de revisión por parte del Fondo Monetario Internacional (FMI) para evaluar la gestión de la inversión pública en el país, presentándose los resultados a continuación.

2. Principales recomendaciones

Las principales recomendaciones del PIMA, que son competencia de la Dirección General de Inversión Pública (DGIP), son las siguientes:

- Fundamentar decisiones de inversión plurianuales en estrategias nacionales y sectoriales, en concordancia con el marco fiscal de mediano y largo plazo.
- Fortalecer la presupuestación plurianual, asegurando financiamiento a lo largo del ciclo de vida de los proyectos.
- Mejorar la calidad del proceso de preinversión, con metodologías robustas y formación de cuadros técnicos especializados.
- Consolidar las etapas tempranas de los proyectos de acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado.
- Fortalecer la gestión de la ejecución de proyectos mejorando la planificación, el monitoreo y evaluación para eliminar la subejecución.

3. Avances y oportunidades

Con el propósito de dar cumplimiento y respuesta a las principales recomendaciones de la evaluación PIMA, desde la realización de la evaluación a la fecha, han habido cambios institucionales, entre los que destaca el diseño e implementación de una estrategia orientada a fortalecer cada fase del proceso de inversión pública, la cual incluye la actualización de marcos normativos, el desarrollo de metodologías técnicas, la modernización de herramientas informáticas y el fortalecimiento de capacidades institucionales y del personal técnico, con el fin de mejorar la calidad y eficiencia de los proyectos de inversión en el país. Este proceso, además, constituye una oportunidad para modernizar la gestión de la inversión pública, según se expone a continuación:

¹⁰ Director de Inversión Pública de El Salvador.

a) Instrumentos normativos y metodológicos

Se han elaborado y actualizado herramientas clave que fortalecerán la capacidad de las instituciones ejecutoras y personal técnico de la Dirección General de Inversión y Crédito Público, durante el proceso de inversión pública:

- Elaboración del Manual del Proceso de Inversión Pública: establece un marco conceptual y procedimental integral del proceso de la inversión pública, lo cual permitirá orientar a las instituciones ejecutoras en las actividades que conciernen al proceso de inversión pública.
- Elaboración de la Guía metodológica para la formulación de indicadores: asegura que los proyectos cuenten con métricas claras de resultados y productos.
- Actualización de metodología de formulación y evaluación de proyectos: permite tomar decisiones basadas en evidencia, identificar alternativas de solución más rentables y conformar un banco de proyectos viables, elegibles y con opinión técnica.
- Actualización del Modelo Conceptual del SIP. Se está desarrollando un nuevo modelo conceptual que integra mejoras en instrumentos normativos, técnicos e informáticos. Este modelo busca agilizar la formulación y evaluación de proyectos.

b) Presupuestos plurianuales

El Salvador tiene limitaciones constitucionales, ya que el presupuesto General de la Nación, es aprobado por la Asamblea Legislativa para un ejercicio fiscal comprendido del 01 de enero a 31 de diciembre de cada año; no obstante, con el fin de dar una mayor certidumbre y continuidad a la política de inversión, se realiza un ejercicio de programación de la inversión pública (proyectos y programas) en un horizonte de 5 años, a través del Programa de Inversión Pública de Mediano Plazo (PRIPME); esto permite tener una proyección de las necesidades de financiamiento de la inversión pública, y alinear la cartera de proyectos con las estrategias nacionales.

c) Innovación tecnológica

Se trabaja en el desarrollo de una nueva herramienta informática en ambiente web, que cubre todo el ciclo de vida de los proyectos. Entre sus beneficios destacan: automatización de metodologías, interoperabilidad entre sistemas, incluyendo potencial conexión con el sistema de compras COMPRASAL; alertas para identificar atrasos y aplicar medidas correctivas oportunas, y que sirva de herramienta para toma de decisiones de las instituciones ejecutoras.

d) Evaluación *Ex post*

Se busca generar condiciones y capacidades para que en algún momento puedan desarrollarse evaluación *ex post* que identifiquen y valoren los logros intermedios o finales de un proyecto.

4. Desafíos relevantes

A pesar de los avances, persisten retos que requieren atención prioritaria:

- Planificación estratégica: fortalecer la vinculación entre la planificación nacional y sectorial con la selección de proyectos.
- Ejecución: elevar los niveles de ejecución física y financiera de la inversión pública.
- Interoperabilidad: consolidar la integración entre el Sistema de Información de Inversión Pública (SIIP) y el sistema de compras públicas (COMPRASAL).

- Capacitación: formar cuadros técnicos de la DGIP como capacitadores de las instituciones ejecutoras asegurando transferencia de capacidades.
- Precios sociales y tasas de descuento: definir parámetros consistentes que orienten la evaluación socioeconómica de proyectos.
- Gestión de riesgos y cambio climático: incorporar sistemáticamente estos criterios en la formulación y evaluación de proyectos.

5. Conclusión

El fortalecimiento del Sistema de Inversión Pública en El Salvador avanza de manera significativa con la creación y actualización de marcos normativos, metodologías técnicas y herramientas informáticas modernas. Para alcanzar un sistema robusto, eficiente, es necesario superar desafíos relacionados con la planificación estratégica, la ejecución efectiva, la sostenibilidad ambiental y la formación de capacidades técnicas.

C. Evaluación y desafíos en la implementación de mejoras en el SNIP de Paraguay

Jorge Villagra¹¹

1. Aspectos generales

Paraguay presenta una brecha total de infraestructura de USD 24.171 millones, en comparación con los demás países de la región, siendo el sector transporte el más afectado, con una brecha de USD 9.913 millones, seguido de los sectores de telecomunicaciones con una brecha de USD 4.462 millones, agua con USD 4.214 millones y energía eléctrica con USD 4.007 millones de brecha.

Con el propósito de impulsar una inversión pública más eficiente, desde el 2012 Paraguay implementó el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) para la evaluación de los proyectos de inversión. A partir de su puesta en marcha, las inversiones han registrado un incremento sostenido, alcanzando en 2023 un total de USD 1.265 millones.

No obstante, en el año 2024 el nivel de inversiones se redujo como respuesta de las políticas de convergencia del déficit fiscal. De los recursos ejecutados, el 57,6% correspondió a infraestructura, el 17,4% a energía, el 5,3% a educación, mientras que el restante 19,7% se distribuyó entre los demás sectores.

Entre las fuentes de financiamiento del presupuesto público, la mayor parte provino de la Fuente 20 (Recursos del Crédito Público) con un 75,5%, seguida de un 18,9% de la Fuente 30 (Recursos Institucionales) y tan solo el 5,7% de Fuente 10 (Recursos del Tesoro). Si se consideran los proyectos financiados con crédito público, la mayor parte de los recursos provino del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los Bonos Soberanos y el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF), con 21,7%, 19,6% y 18,5%, respectivamente.

2. Public Investment Management Assessment (PIMA)

Teniendo en cuenta el panorama de la inversión pública en Paraguay, y los esfuerzos realizados para mejorar la eficiencia del gasto en infraestructura pública, resulta fundamental contar con instrumentos que permitan evaluar la calidad de la gestión de estas inversiones. En este contexto, entre noviembre y

¹¹ Director de Inversión Pública de Paraguay.

diciembre de 2023 se llevó a cabo el *Public Investment Management Assessment* (PIMA), herramienta del Fondo Monetario Internacional (FMI), que evalúa de manera integral los procesos, capacidades y prácticas del país en la gestión de la inversión pública, desde la planificación y selección de proyectos hasta su ejecución y monitoreo. Esta evaluación permite identificar fortalezas y áreas de mejora, contribuyendo a una mayor efectividad en la asignación y uso de los recursos públicos.

Según los resultados obtenidos, Paraguay presenta mayor fortaleza en institucionalidad que en efectividad, pero existen también debilidades en institucionalidad cuando se analizan las dimensiones. Entre los principales problemas se mencionan: i) la fragmentación de la planificación estratégica, ii) debilidades existentes en el proceso presupuestario, destacando la ausencia de un marco efectivo de control del gasto plurianual, lo cual tiene un efecto negativo sobre la inversión pública por su naturaleza plurianual, y iii) la ausencia de una función de supervisión centralizada de la cartera de proyectos de inversión pública y un seguimiento limitado a nivel de proyectos individuales.

Entre las recomendaciones prioritarias se mencionan:

- Elaborar planes sectoriales que incluyan información comprehensiva de proyectos de infraestructura, a partir de los cuales se formule una planificación consistente de mediano plazo.
- Alinear el monto plurianual de los compromisos de los proyectos de inversión y su cronograma de devengamientos a los techos multianuales, evitando que se incorporen al Presupuesto General de la Nación, nuevos proyectos que generen compromisos adicionales en los casos de falta de espacio fiscal.
- Asegurar que en la etapa de elaboración del presupuesto las asignaciones presupuestarias de los proyectos de arrastre incluyan el total de los costos a ser ejecutados, y que estas sean consistentes con sus respectivos cronogramas de avance físico para evitar sobrecostos, demoras de ejecución y compromisos que no se pueden pagar.
- Mejorar la supervisión y seguimiento de la inversión pública en la etapa de implementación, tanto a nivel de proyectos individuales como de cartera consolidada de proyectos, y crear mecanismos de retroalimentación que permitan la mejora continua del SNIP.

El valioso diagnóstico y las recomendaciones establecen los lineamientos de “qué” cambios realizar, mientras que el esfuerzo de materializar esas mejoras encuentra el desafío del “cómo” implementarlas.

El PIMA se constituye en una significativa oportunidad, sin embargo, al mismo tiempo, en un gran desafío ya que implementar las recomendaciones significa no solamente un esfuerzo sino también alinear las directrices institucionales, y en algunos casos nacionales, al fortalecimiento del Sistema Nacional de Inversiones del cada país, por lo que contar con un diagnóstico exhaustivo y recomendaciones muy precisas como resultado de la aplicación de una herramienta aceptada por los gobiernos y respaldada por un organismo internacional como el FMI termina abriendo muchas puertas.

IV. Sesión III: Revisión independiente y la proporcionalidad en la preinversión: garantía de calidad y uso eficiente de recursos públicos

Moderador: Alfredo Vaneskahian¹²

A. La aplicación del criterio de proporcionalidad en la revisión independiente: experiencia internacional

Fernando Britos¹³

La revisión independiente cumple un rol fundamental para garantizar la calidad de las evaluaciones de proyectos y mejorar la eficiencia del gasto público, evitando sobrecostos, retrasos y riesgos que comprometen su impacto social y económico. Su propósito no es burocratizar la preinversión, sino ofrecer un contrapeso técnico que permita enfrentar el “sesgo de optimismo” y otras fallas sistemáticas observadas en la formulación de proyectos, como la sobreestimación de beneficios, subestimación de costos y una confianza excesiva en supuestos poco realistas.

La revisión independiente no significa necesariamente recurrir a actores externos al gobierno para la evaluación, sino a equipos que no estén involucrados en la formulación o evaluación del proyecto; es decir, que no sean partes interesadas en la aprobación o rechazo del proyecto. Su valor radica en el aporte de objetividad a la decisión; esto es, verificar la calidad técnica de los estudios, ofrecer una segunda opinión imparcial y garantizar que las decisiones de inversión descansen en información robusta y confiable. Sin embargo, la capacidad institucional suele ser limitada, por lo que para aumentar

¹² Director de Inversión Pública Uruguay.

¹³ Consultor Internacional.

la eficiencia en la toma de decisiones, es indispensable aplicar el "*principio de proporcionalidad*" para definir qué proyectos requieren una revisión profunda, cuáles pueden someterse a procedimientos simplificados o abreviados y cuáles pueden eximirse bajo criterios específicos.

La experiencia internacional muestra que los sistemas más maduros aplican umbrales claros para determinar qué proyectos se consideran "significativos" o "mayores". Estos umbrales pueden basarse en el tamaño del proyecto, su complejidad técnica, sus riesgos inherentes, la innovación o el grado de intersectorialidad. De este modo, sectores con mayores riesgos de fiabilidad en la calidad de estudios, menores capacidades técnicas o con mayor variabilidad en sus estimaciones en el pasado requieren umbrales más bajos que deriven en procesos más profundos de análisis. Por otra parte, los gobiernos subnacionales también pueden ser abordados a través del establecimiento de umbrales específicos (diferenciados), para reflejar la necesidad de un mayor acompañamiento y verificación de la calidad de la inversión pública. Un diseño adecuado de los umbrales evita que la revisión sea superficial (por abarcar demasiado), irrelevante (por revisarse sólo un número reducido de proyectos) o ineficiente (por demorar innecesariamente los plazos de revisión de los proyectos).

Un sistema de revisión independiente efectivo también establece vínculos claros entre la revisión y los puntos de decisión del ciclo de inversión. En algunos países, los proyectos no proceden si reciben una evaluación negativa; en otros, las conclusiones son orientadoras, pero no vinculantes. No obstante, más allá de su carácter formal, la revisión debe convertirse en la principal referencia técnica para la aprobación de proyectos, asegurando consistencia entre la evidencia analítica y las decisiones presupuestarias. Además, el proceso debe ser oportuno, por lo que los plazos de revisión deben equilibrar la necesidad de garantizar calidad técnica con la urgencia de avanzar hacia la ejecución. Sistemas avanzados aplican ventanas de validez a las aprobaciones para evitar que estudios envejecidos se mantengan sin reevaluación, especialmente cuando han cambiado los costos, la demanda o el alcance del proyecto.

La proporcionalidad también se extiende a las reevaluaciones. Los países que cuentan con mecanismos sólidos de revisión independiente aplican reevaluaciones formales de la viabilidad cuando los costos aumentan significativamente (por ejemplo, más allá de un veinte por ciento), cuando la demanda cambia de manera sustantiva o cuando la auditoría o el ministerio competente identifican riesgos de desviación o despilfarro presupuestario. Estas reevaluaciones permiten corregir, redimensionar o incluso cancelar proyectos cuya viabilidad ya no está garantizada. Esta práctica protege la integridad del sistema y minimiza la pérdida de recursos.

Los sistemas más robustos también formalizan las excepciones. Eximir un proyecto del análisis de preinversión sólo debe ocurrir bajo condiciones estrictas y transparentes, como en el caso de iniciativas vinculadas a la seguridad nacional, desastres naturales o agendas estratégicas urgentes. La experiencia comparada muestra que estas excepciones permiten dotar de flexibilidad al sistema de inversión pública, sin debilitar su credibilidad y siempre que el uso de excepciones sea limitado, justificado y supervisado.

Por otro lado, establecer límites financieros al número total de proyectos seleccionados por ministerio o sector evita una expansión desordenada de la cartera y promueve una selección más rigurosa. Los límites obligan a priorizar, a deseleccionar iniciativas con baja probabilidad de implementación y a liberar espacio presupuestario para proyectos de mayor impacto. La revisión independiente contribuye a esta gestión promoviendo una visión sistémica que evita duplicidades intersectoriales, fomenta sinergias y asegura un uso más eficiente de los recursos públicos.

Finalmente, aplicar el principio de proporcionalidad requiere una institucionalidad clara. Esto implica mandatos definidos, roles explícitos, mecanismos de coordinación entre niveles sectoriales y subnacionales, y una integración efectiva con los procesos de programación multianual y presupuestación anual. La revisión independiente no debe restringirse al calendario presupuestario, sino operar de manera continua y con procesos flexibles vinculados a un marco plurianual.

B. Las revisiones de aseguramiento a los proyectos de IP en Australia

Adam Copp¹⁴

Australia cuenta con un alto grado de descentralización en la provisión y financiamiento de infraestructura. Dentro de los países de la OCDE, es uno de los casos donde los gobiernos subnacionales (estados y gobiernos locales) concentran la mayor parte del gasto en infraestructura, superando el 95% de la inversión total. En este contexto, Infrastructure Australia (IA) actúa como un organismo independiente encargado de asesorar al gobierno nacional en la planificación y priorización de inversiones estratégicas.

El propósito de IA es aportar asesoría que mejore la toma de decisiones y promueva una asignación eficiente de recursos públicos. Para ello, cumple dos funciones principales: brindar asesoría específica sobre proyectos e impulsar investigaciones y análisis de políticas que orienten la estrategia de inversión a largo plazo. Su mandato abarca los sectores de transporte, energía, agua, telecomunicaciones e infraestructura social.

El trabajo de IA se estructura en torno a cuatro contribuciones clave al sistema de inversión pública: identificar brechas y oportunidades en la infraestructura del país; definir prioridades de planificación e inversión; proveer aseguramiento técnico (investment assurance) para los proyectos que buscan financiamiento federal; y monitorear y revisar el desempeño de las inversiones.

Para cumplir con este mandato, IA utiliza un marco de evaluación estructurado en cuatro etapas: i) la definición del problema y la identificación de oportunidades; ii) el análisis de alternativas; iii) la formulación del caso de negocio (business case); y iv) luego de la entrega del proyecto, culmina con una revisión *ex post* destinada a recoger aprendizajes y evaluar si los beneficios estimados se materializan en la práctica.

Un rasgo distintivo de la metodología de IA es su enfoque “Más allá de la relación Costo-Beneficio” (Beyond the BCR), que amplía la evaluación económica y reconoce que las decisiones de inversión deben analizarse de manera integral. El análisis incorpora tres dimensiones: i) el alineamiento estratégico (Strategic Fit), que analiza la justificación del proyecto, su alineación con estrategias nacionales y la integración con redes existentes; ii) el impacto social, que evalúa la contribución del proyecto al bienestar social, considerando productividad, calidad de vida, sostenibilidad y resiliencia; y iii) la capacidad de implementación (*Deliverability*), que examina la capacidad real de implementar el proyecto, evaluando gobernanza, riesgos, factibilidad y lecciones aprendidas.

Un ejemplo ilustrativo es el caso de las autopistas Mitchell y Kwinana en Australia Occidental, evaluadas por IA mientras buscaban financiamiento federal. El proyecto avanzó hasta la etapa tres del marco de evaluación y fue clasificado como una propuesta lista para inversión. El análisis incluyó un diagnóstico de la congestión, la comparación de alternativas, la evaluación económica y técnica, el análisis de riesgos y una revisión del alineamiento estratégico con objetivos nacionales y estatales.

Finalmente, IA opera dentro de un ecosistema institucional más amplio, compuesto por organismos estatales especializados en infraestructura, como Infrastructure NSW, Infrastructure Victoria e Infrastructure Western Australia, que replican funciones similares a nivel subnacional. Australia forma además parte de una comunidad internacional que ha adoptado organismos análogos (como Infrastructure Ontario, Infrastructure BC, la National Infrastructure Commission del Reino Unido y entidades similares en Canadá y Nueva Zelanda) lo que refleja una tendencia global hacia fortalecer la independencia técnica en la priorización de inversiones.

¹⁴ Director Ejecutivo, Infrastructure Australia.

C. Mejorando la gestión de la inversión pública en América Latina y el Caribe: lecciones del Sistema PFS y el Marco institucional de Corea

Dr. Kiwan Kim¹⁵

Los países de América Latina y el Caribe enfrentan brechas significativas de infraestructura que limitan su competitividad, su capacidad exportadora y la calidad de vida de la población. La región muestra una inversión pública altamente heterogénea y, en sectores clave como transporte, energía, agua, saneamiento y telecomunicaciones, mantiene rezagos que condicionan su desarrollo. Las estimaciones del BID proyectan que cerrar esas brechas hacia 2030 requerirá inversiones anuales cercanas al 3,12% del PIB regional, lo que evidencia la urgencia de mejorar la calidad del gasto público y fortalecer la gobernanza de la inversión.

En respuesta a estos desafíos, el sistema coreano de Estudios preliminares de factibilidad -Preliminary Feasibility Studies (PFS) se presenta como una referencia útil para robustecer la evaluación *ex ante*.

Corea desarrolló el PFS como una evaluación *ex ante* que permite producir información para la decisión de asignación presupuestal. El Ministerio encargado del presupuesto en Corea delega esta evaluación a una institución independiente para garantizar la objetividad del proceso. Este instrumento se caracteriza por su enfoque riguroso, su estandarización metodológica y su independencia técnica, ya que los estudios son realizados por entidades especializadas como el Korea Development Institute (KDI) (Instituto Coreano de Desarrollo) y el Korea Institute of Public Finance KIPF (Instituto Coreano de Finanzas Públicas). Además, el PFS se encuentra formalizado en la Ley Nacional de Finanzas (National Finance Act) y su decreto reglamentario, otorgándole estabilidad institucional y obligatoriedad para todos los ministerios sectoriales.

El sistema coreano define criterios claros para determinar qué proyectos deben someterse al PFS. Se incluyen todas las iniciativas mayores a 50 billones de wones (aproximadamente 36 millones de dólares) y aquellos proyectos de gobiernos locales que reciben subvenciones del gobierno central superiores a 30 billones de wones. También se someten a PFS proyectos de Asociaciones Público Privadas (APP) cuando requieren financiamiento público significativo. Al mismo tiempo, la normativa establece excepciones para iniciativas cuya evaluación *ex ante* detallada tendría un valor marginal, como proyectos obligatorios por ley, reconstrucción post-desastre, instalaciones militares o infraestructura básica predeterminada.

El PFS combina cuatro áreas analíticas complementarias. El análisis económico estima la demanda, los costos, los beneficios y la rentabilidad socioeconómica del proyecto. El análisis de políticas incorpora consideraciones ambientales, sociales, de seguridad y otros criterios cualitativos. El análisis de desarrollo regional busca corregir desequilibrios territoriales mediante una evaluación explícita del impacto regional. Finalmente, la evaluación integral utiliza AHP (Analytic Hierarchy Process) para ponderar de manera conjunta las dimensiones cuantitativas y cualitativas. Este enfoque multicriterio permite formular un juicio robusto de viabilidad, útil tanto para decidir si un proyecto debe ejecutarse como para rediseñarlo antes de avanzar a etapas posteriores.

El proceso institucional del PFS opera mediante una secuencia definida de acciones. Antes del estudio, el Ministerio de Finanzas selecciona los proyectos candidatos tomando en cuenta criterios como elegibilidad, urgencia y claridad de propósito. Durante la evaluación, el Public and Private Infrastructure Investment Management Center KDI-PIMAC (Centro de Gestión de Inversiones en Infraestructura Pública y Privada), constituye equipos internos y expertos externos que desarrollan el

¹⁵ Director Ejecutivo, KDI-PIMAC.

estudio con metodologías estandarizadas. Tras la emisión del informe, el ministerio adopta la decisión final sobre la inversión, la comunica públicamente y la presenta a la Asamblea Nacional, lo que determina si el ministerio sectorial puede avanzar hacia estudios de factibilidad o debe descartar la iniciativa. Esta estructura fortalece la disciplina fiscal, evita decisiones impulsadas por presiones políticas y reduce los riesgos de comprometer recursos públicos en proyectos inviables.

Los resultados acumulados de más de dos décadas de aplicación, muestran el impacto del sistema. Entre 1999 y 2023, aproximadamente dos tercios de los proyectos obtuvieron calificaciones favorables, aunque con variaciones sectoriales que destacan mayores viabilidades en transporte ferroviario, puertos y agua. El PFS ha evitado importantes costos hundidos asociados a proyectos no rentables, ha reducido asimetrías de información entre los ministerios ejecutores y el Ministerio de Finanzas y ha reforzado la credibilidad del proceso presupuestario. La existencia de una institución independiente y técnicamente sólida, como KDI-PIMAC, es un elemento central para garantizar consistencia, transparencia y objetividad en las evaluaciones.

La experiencia coreana ofrece lecciones particularmente útiles para América Latina. Entre ellas destacan la importancia de contar con una evaluación *ex ante* independiente, capaz de filtrar proyectos técnicamente débiles; establecer un marco institucional claro que defina roles y responsabilidades; integrar criterios económicos, sociales y territoriales mediante metodologías multicriterio; y asegurar procedimientos homogéneos y estables que permitan proteger la sostenibilidad fiscal y maximizar el impacto de la inversión pública. Estas prácticas, debidamente adaptadas, podrían fortalecer significativamente la capacidad de decisión y la calidad del gasto en los países de la región.

D. Incorporación de principios de proporcionalidad en el SNI de Chile

Rodrigo Henríquez¹⁶

El Sistema Nacional de Inversiones (SNI) chileno, recogiendo las recomendaciones realizadas por la Comisión Asesora de Evaluación Social de Iniciativas de Inversión Pública en febrero del 2022 y por la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) en la asistencia técnica para la revisión y actualización de las metodologías de evaluación social de inversiones realizada en el 2023, reconoció la necesidad de considerar el "principio de proporcionalidad" en el proceso de evaluación *ex ante* de proyectos.

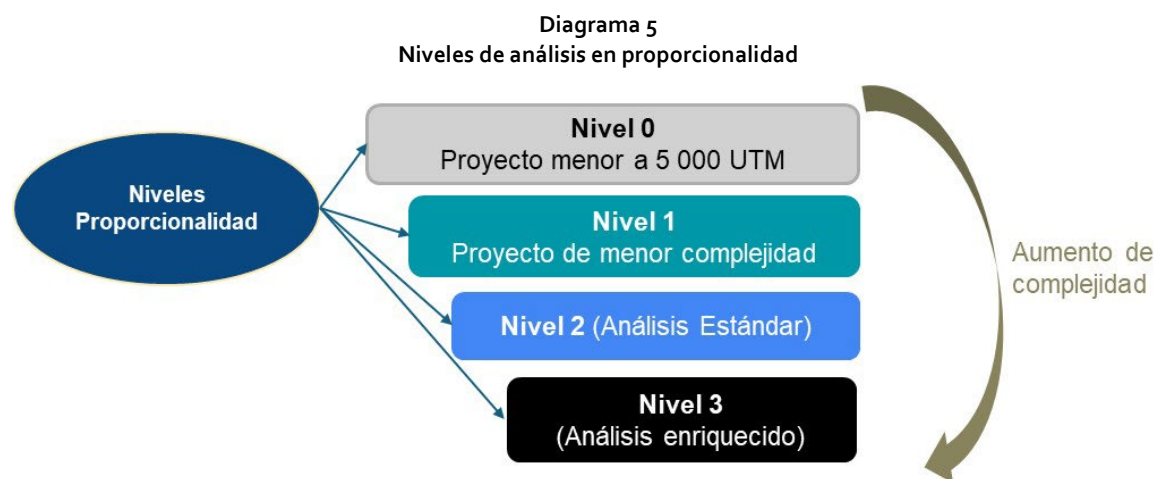
Este principio de proporcionalidad se implementó a inicios del año 2025, buscando ajustar el nivel de evaluación según el impacto del proyecto, de modo que "los esfuerzos de la evaluación deban ser proporcionales a los resultados esperados de la misma". Esto implica simplificar los análisis para proyectos menores y robustecerlos para megaproyectos.

El primer paso para este cambio de enfoque fue el instructivo para iniciativas menores a 5.000 UTM, publicado el 26/01/2024, que fue formalizado en las Normas, Instrucciones y Procedimientos (NIP) del año 2024, en donde se reconoció este principio por primera vez de forma explícita en el análisis *ex ante* de los proyectos de inversión que requieren ingresar al SNI.

En términos concretos la proporcionalidad en el SNI se manifiesta al considerar la graduación de las exigencias del ciclo de vida del proyecto en función de su envergadura, costo e impactos; destacando que diversos sectores consideran antecedentes diferenciados según la característica particular, magnitud y proceso al que postula el proyecto; evidenciando en la profundidad del análisis preinversional la existencia de metodologías simplificadas en varios sectores y subsectores.

¹⁶ Jefe División de Evaluación Social de Inversiones, Subsecretaría de Evaluación Social Chile.

El instructivo de proporcionalidad define cuatro niveles de análisis incrementales de profundidad (véase el diagrama 5).



Fuente: SNI Chile.

1. Nivel 0: exención de evaluación *ex ante*/seguimiento

Aplica a proyectos de inversión de montos menores a 5.000 Unidades Tributarias Mensuales (UTM), los cuales estarán exentos de la evaluación *ex ante*, pero sujetos a seguimiento. Estos proyectos deben completar la información de la Ficha de la Iniciativa de Inversión (Ficha IDI), utilizando el descriptor “Proyecto menor a 5.000 UTM”.

La ejecución de los proyectos que se acojan a esta exención podrá ser objeto de seguimiento por parte del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF), así como también podrán ser elegibles para el desarrollo de la evaluación *ex post*, en sus distintos niveles.

Si se detecta algún uso incorrecto de la exención se podrá revocar la posibilidad a la institución financiera involucrada de acogerse a las disposiciones contenidas en el presente instructivo en el año presupuestario en curso y el siguiente.

2. Nivel 1: análisis simplificado

Califican en esta categoría los proyectos de menor complejidad, que no conllevan un aumento de la oferta del servicio, sino que se enfocan en obras anexas, complementarias o de soporte para infraestructuras o servicios públicos existentes. También incluye los siguientes tipos de proyectos, independiente de si aumentan o no la oferta:

- Electrificación rural
- Semaforización y conexión a SCAT existente
- Sedes vecinales y comunitarias (multipropósito)
- Pavimentaciones básicas
- Muros de contención
- Ciclovías y estacionamientos de bicicletas

- Plazas y plazoletas
- Puntos de posada de helicópteros
- Infraestructura peatonal
- Multicanchas

3. Nivel 2: análisis estándar

Se aplica este análisis para el resto de los proyectos no calificados en los otros niveles, a los cuales se les aplica el análisis estándar o por defecto del SNI, expresado en las Normas, Instrucciones y Procedimientos (NIP), en los Requisitos de Información Sectorial (RIS), en las metodologías de formulación y evaluación social de proyectos y en los precios sociales y herramientas de apoyo vigentes.

Contempla las consideraciones de proporcionalidad dentro de los procedimientos estándar del SNI.

4. Nivel 3: análisis enriquecido

Se aplica a proyectos de gran envergadura y/o complejidad técnica que generan efectos indirectos y externalidades relevantes, tanto en términos sociales como ambientales. En general, se requiere que su fase de preinversión sea desarrollada completamente dentro del Sistema Nacional de Inversiones, en sus etapas de prefactibilidad y factibilidad, pudiéndose complementar el análisis estándar con otros análisis que permitan adquirir mayor certidumbre respecto de los alcances, beneficios y costos del proyecto, por ejemplo:

- Análisis de riesgo (de demanda, financiero, constructivo, resiliencia, sustentabilidad).
- Análisis de impacto social (efectos distributivos) y de involucrados (ganadores y perdedores).
- Análisis multicriterio para sustentar la toma de decisiones.
- Consideración explícita en la evaluación de las obligaciones adquiridas en el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental.
- Participación ciudadana.

Las particularidades de este nivel de análisis se deberán determinar de manera ad-hoc para cada proyecto, con base en sus características y nivel de desarrollo específicos, lo que será solicitado mediante oficio fundado de la jefatura superior del servicio público o empresa del Estado que financiará el proyecto a la jefatura superior de los Ministerios de Hacienda y Desarrollo Social y Familia, quienes podrán generar disposiciones particulares en conformidad con las NIP vigentes.

Como resultado de la incorporación del principio de proporcionalidad se pueden usar las estadísticas entregadas por el Banco Integrado de Proyectos, que muestras para el año 2024 la incorporación de 274 iniciativas de inversión bajo el descriptor “Menos a 5.000 UTM”, mientras que al mes de junio del 2025 se han creado 604 iniciativas bajo el descriptor “Menos a 5.000 UTM” y 751 iniciativas bajo el sistema estándar del Sistema Nacional de Inversiones (véase el cuadro 1).

Cuadro 1
Tipos de Iniciativas de Inversión ingresadas al Banco Integrado de Proyectos (BIP)
(Año presupuestario a junio del año 2025)

Estándar SIN	751 Iniciativas
Menos a 5 000 UTM	604 Iniciativas

Fuente: SNI Chile.

V. Sesión IV: Modernización tecnológica de los SNIP para una gestión eficiente de la inversión pública

Moderador: Jorge Villagra¹⁷

A. Tendencias en el uso de la tecnología en la gestión de la inversión pública

Edna Armendáriz¹⁸

Según el Índice de Madurez de GovTech, se estima que la mayoría de los sistemas y las soluciones digitales vinculadas a las finanzas públicas se han desarrollado a velocidades distintas durante los últimos 20-25 años. Los avances más sostenidos en la adopción de tecnologías digitales se encuentran en la administración tributaria, la adopción de los sistemas de gestión financiera pública y de contratación pública. Sin embargo, existe un rezago en la adopción de tecnologías para la gestión de la inversión pública. De acuerdo con el Índice de Madurez de GovTech (Banco Mundial, 2022), solo el 34% de los países (de una muestra de 198 países) presenta algún grado de digitalización de la gestión de la inversión pública (véase el gráfico 6).

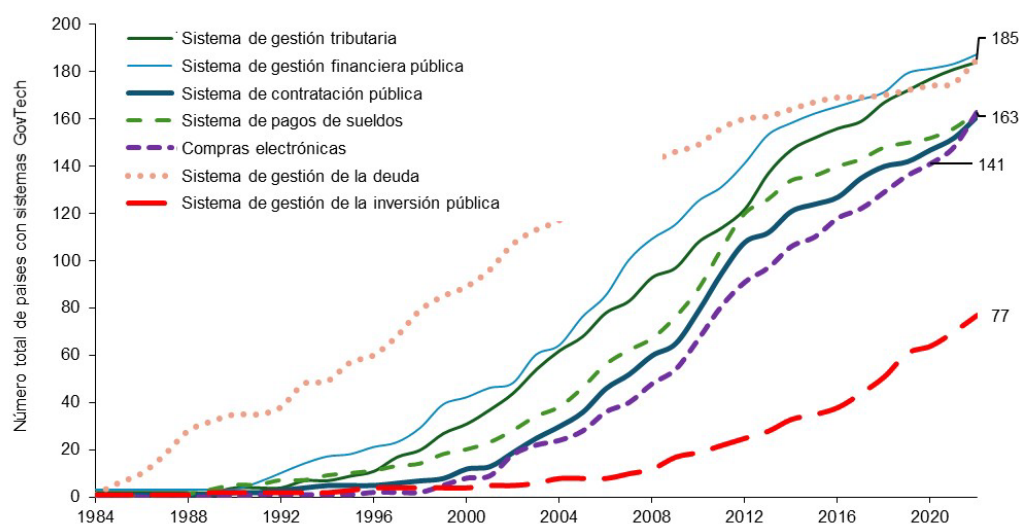
La evidencia empírica sobre el efecto de las tecnologías en la eficiencia del gasto público y, en particular de la inversión pública es escasa. Amaglobeli et al. (2023) encuentran que la digitalización de las operaciones de gobierno (medido por el índice GovTech) está asociado a mejoras en la eficiencia del gasto público. En Costa Rica, la plataforma de transparencia MapaInversiones llevó a un aumento de 8 puntos

¹⁷ Director de Inversión Pública de Paraguay.

¹⁸ Especialista fiscal BID.

porcentuales en el progreso físico de los proyectos de inversión pública y 18 puntos porcentuales en el progreso financiero (Rossi et. al. 2020). A pesar de algunos avances en la digitalización de la gestión y transparencia de la inversión pública en la región, aún existen desafíos pendientes.

Gráfico 6
Madurez digital sistema GovTech en finanzas públicas, 1984-2022
(En cantidades)



Fuente: Banco Mundial (2022).

Ante este panorama, resulta imprescindible impulsar la incorporación de tecnologías a lo largo del ciclo de inversión pública. Por ello, el BID realizó una revisión sistematizada de experiencias internacionales para identificar tendencias en el uso de tecnologías aplicadas a la gestión de inversión pública y explorar las oportunidades que estas herramientas ofrecen para la región. El estudio consideró ocho países de diversas regiones (Asia, Europa, Norteamérica), clasificados en los grupos A y B del índice GovTech: Australia, Canadá, Estados Unidos, Irlanda, Reino Unido, China, Vietnam y Malasia. El estudio utiliza como fuentes de información las plataformas web, bases de datos oficiales, estudios secundarios y entrevistas a técnicos locales. El análisis encontró hallazgos preliminares sobre cómo estas economías están transformando digitalmente sus sistemas de inversión.

Los resultados del análisis permiten identificar dos grupos de soluciones digitales utilizadas en la gestión de inversiones: plataformas digitales, incluyendo plataformas de gestión integral y portales de transparencia, y tecnologías disruptivas como herramientas de analítica avanzada de datos, inteligencia artificial o BIM. En el primer grupo destacan China, Vietnam y Malasia, países que han avanzado en la construcción de sistemas integrados para la planificación, aprobación, seguimiento y supervisión de proyectos. China, por ejemplo, lanzó en 2017 la plataforma NIPOAS, liderada por la Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma (NDRC), que permite la aprobación y supervisión digital de los proyectos financiados por el gobierno central. Además, cuenta con otras plataformas complementarias, tanto nacionales como locales, orientadas a la supervisión de obras y la gestión de inversiones. A ello se suma la incorporación pionera de tecnologías avanzadas, como servicios de WeChat conectados a las plataformas, pilotos de big data y analítica, y aplicaciones experimentales de inteligencia artificial como DeepSeek.

Vietnam, por su parte, ha consolidado el Sistema de Información de la Inversión Pública (SIIP), una plataforma que centraliza módulos de planificación, licitaciones electrónicas y monitoreo en tiempo real, permitiendo gestionar proyectos financiados por el gobierno central y por la cooperación para el desarrollo. Este enfoque integral facilita una gestión más eficiente, reduce la fragmentación institucional y fortalece la transparencia en la ejecución de inversiones.

Respecto al grupo de países que ha desarrollado portales de transparencia, se destacan Australia, Canadá, Irlanda e Inglaterra. Dentro de ellos, es relevante resaltar la experiencia de Irlanda, que cuenta con la plataforma My Project Ireland, bajo el Departamento de Gasto Público y Reforma. Este portal de acceso público permite explorar información sobre los proyectos financiados por el Plan Nacional de Desarrollo al 2040 y ofrece la opción de desagregar la información por tipo de proyecto, estado de avance y región.

Finalmente, se han utilizado las tecnologías disruptivas como big data y machine learning para optimizar las decisiones de inversión a partir de modelos predictivos. Una experiencia relevante es la de Estados Unidos, donde el Departamento de Transporte aplica el modelo DDSA (Análisis de Seguridad Basado en Datos) en el 75% de los estados al 2025, integrando análisis predictivo para apoyar decisiones sobre infraestructura vial.

Las oportunidades de adopción tecnológica en la gestión de inversión pública en América Latina y el Caribe se pueden construir a partir de las iniciativas ya existentes. La región presenta avances en transparencia digital, como los portales georreferenciados de bancos de proyectos en Chile y Perú (Geoinvierte), así como las implementaciones de MapalInversiones en varios países. Sin embargo, aún persisten desafíos en materia de gestión integral y en particular, de la interoperabilidad efectiva entre los sistemas de inversión pública, los sistemas de compras y los sistemas financieros. Asimismo, la adopción de tecnologías disruptivas sigue siendo una agenda pendiente que demanda capacidades técnicas, incentivos adecuados, marcos regulatorios alineados y estrategias de largo plazo para consolidar una gestión de inversiones más moderna y eficiente.

B. Tecnologías y Gobierno abierto en la inversión pública

Dante Arenas³⁹

El uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP) permite mejorar la eficiencia administrativa, la trazabilidad y el acceso público a la información, fortaleciendo la transparencia y la rendición de cuentas.

El Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) perteneciente a la CEPAL realizó un estudio denominado “Tecnologías de la Información al Servicio del Gobierno Abierto: Transparencia y Confianza en la Inversión Pública en América Latina y el Caribe”, cuyo objetivo fue conocer los desarrollos recientes, oportunidades y desafíos que plantea el uso de las TIC en la gestión de la inversión pública, en el marco del paradigma de un Gobierno Abierto.

Inicialmente se realizó un análisis comparativo en 20 países respecto de la implementación de TIC en las distintas etapas del ciclo de proyectos de inversión (preinversión, ejecución y postinversión), con el fin de conocer la situación global de estas herramientas en la región, basándose en la evidencia encontrada en las páginas web oficiales de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública o en portales oficiales de transparencia de cada país analizado.

El análisis contempló cinco elementos; tres de ellos componentes de Gobierno Abierto: Transparencia, Participación y Colaboración; y los otros dos relacionados con mejoras esperadas en el proceso de inversión pública derivado del uso de TIC, como son la eficiencia en la ejecución física y en la ejecución financiera, utilizándose las siguientes categorías de cumplimiento según las definiciones de cada criterio: Cumple (C), Cumplimiento parcial (CP) y No cumple (NC).

En el cuadro 2 se presentan los resultados obtenidos en el análisis.

³⁹ Investigador del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social de CEPAL.

Cuadro 2
Comparación uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los Sistemas Nacionales de Inversión Pública

Etapa país	Transparencia			Participación			Colaboración			Eficiencia ejecución física			Eficiencia ejecución financiera		
	Preinversión	Inversión	Postinversión	Preinversión	Inversión	Postinversión	Preinversión	Inversión	Postinversión	Preinversión	Inversión	Postinversión	Preinversión	Inversión	Postinversión
Argentina	C	C	CP	NC	CP	CP	CP	CP	NC	NC	C	C	NC	C	C
Bolivia (Estado Plurinacional de)	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Brasil	C	C	C	CP	CP	CP	CP	CP	CP	NC	NC	NC	CP	CP	CP
Chile	C	C	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CP	C	C	C	C	C	C
Colombia	CP	C	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CP	NC	C	C	NC	C	C
Costa Rica	CP	C	CP	CP	CP	NC	CP	CP	CP	C	C	C	C	C	C
Cuba	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Ecuador	CP	C	C	C	CP	C	CP	CP	CP	C	CP	C	C	CP	C
El Salvador	CP	CP	CP	NC	NC	NC	CP	CP	CP	NC	CP	NC	CP	CP	CP
Guatemala	CP	CP	CP	NC	NC	NC	CP	CP	CP	CP	CP	CP	C	CP	C
Honduras	C	C	C	CP	CP	CP	CP	CP	CP	NC	C	NC	C	C	C
Jamaica	C	C	C	CP	CP	CP	CP	CP	NC	NC	CP	C	CP	CP	CP
México	CP	CP	CP	NC	NC	NC	NC	NC	NC	CP	CP	CP	CP	CP	CP
Nicaragua	CP	CP	CP	NC	NC	NC	CP	CP	CP	NC	CP	CP	CP	CP	CP
Panamá	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CP	C	CP	C	C	CP
Paraguay	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Perú	CP	C	CP	CP	C	CP	CP	CP	CP	NC	C	C	NC	C	C
República Dominicana	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CP	NC	CP	CP	CP	CP	CP
Uruguay	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Venezuela (República Bolivariana de)	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC

Fuente: Argentina: MapalInversiones Argentina (obraspublicas.gob.ar) / Bolivia: www.vipfe.gob.bo / Brasil: Portal da Transparência do Governo Federal (portal.datransparencia.gov.br) / Chile: <https://bip.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/bip2-consulta/app/parent-low.jsessionid=733BF901C8AF60821E99E47D18339403?execution=e1s1> / Colombia: MAPAINVERSIONES (dnp.gov.co) / Costa Rica: MapalInversiones + Módulo COVID-19 | Costa Rica en Mapa Inversiones (mideplan.go.cr) / Cuba: <https://www.mep.gob.cu/es>.

Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación – Planificación (planificacion.gob.ec) / El Salvador: Portal de Transparencia Fiscal de El Salvador: INICIO / Guatemala: [https://sistemas.segeplan.gob.gt/guest/SNPPKG\\$PL_MODULO.AREA_HTML?prmVG=1](https://sistemas.segeplan.gob.gt/guest/SNPPKG$PL_MODULO.AREA_HTML?prmVG=1) / Honduras: HondurasInversiones - Iniciativa de Mapainversiones / Jamaica: <https://publicinvestmentmap.gov.jm/#/proyectos> / México: <https://www.proyecto-smexico.gob.mx/> y <https://www.gob.mx/shcp> / Nicaragua: www.snip.gob.ni / Panamá: Gestión Transparente Panamá - Iniciativa de Mapainversiones (mef.gob.pa) / Paraguay: Rindiendo Cuentas al pueblo paraguayo en Mapa Inversiones / Perú: Consulta los proyectos y recursos en Mapa Inversiones (minem.gob.pe) / República Dominicana: Consulta presupuesto general de emergencias (mepyd.gob.do) / Uruguay: snip.opp.red.uy / Venezuela: <https://mppp.gob.ve/>.

En el cuadro anterior, se aprecia que la mayoría de los países de la región han avanzado en la incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para la gestión de la inversión pública, aunque con distintos niveles de desarrollo. En términos generales, el 75% de los países cuenta actualmente con una página web oficial en funcionamiento que ofrece información vinculada a la inversión pública; sin embargo, existen cinco países que no han desarrollado herramientas de TIC para la inversión que sean de carácter público, o que puedan considerarse como una iniciativa de gobierno abierto. Estos datos reflejan la brecha existente entre países con sistemas más institucionalizados y aquellos donde la digitalización y la transparencia de la inversión permanecen rezagadas.

De los cinco criterios analizados se destacan los avances en materia de transparencia y en eficiencia en la ejecución financiera, que concentran los niveles más altos de cumplimiento y que se manifiestan de manera consistente a lo largo de las distintas etapas del ciclo de inversión. En particular, la transparencia alcanza su mayor desarrollo en la fase de inversión, mientras que la eficiencia financiera muestra un desempeño relativamente equilibrado en todas las etapas. En contraste, los criterios de eficiencia en la ejecución física, participación y colaboración presentan mayores desafíos. La eficiencia física se caracteriza por un patrón de cumplimiento más disperso y heterogéneo entre países. Por su parte, los criterios de participación y colaboración, se muestra la evidencia de un desarrollo inicial, representando un área de mejora importante en estos ámbitos para alcanzar mecanismos de participación y colaboración con la ciudadanía, la sociedad civil y actores privados, elementos que otorgan complejidad y profundidad a las iniciativas de gobierno abierto.

Adicionalmente, el estudio incluyó un análisis cualitativo del uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la gestión de la inversión pública, cuya fuente de información fueron entrevistas con funcionarios especialistas en el tema de los respectivos SNIP. Concretamente se describieron los tipos de TIC implementadas, los beneficios logrados, los desafíos encontrados, los aprendizajes y las perspectivas futuras en la implementación de TIC, en una muestra de 11 países (Argentina, Chile, Costa Rica Ecuador, Guatemala, Honduras, Paraguay, Panamá, Perú, México y República Dominicana).

En aquellos países que han documentado la experiencia en la aplicación de MapalInversiones²⁰ (Costa Rica Colombia y Perú) se profundizó en sus características, funcionalidades, mejores prácticas y debilidades de la implementación en busca de un proceso más transparente y eficiente del gasto público en infraestructura, analizando como esta plataforma responde a los tres principios fundamentales del Gobierno Abierto.

Adicionalmente se realizó un análisis de la implementación de la metodología Building Information Modeling (BIM)²¹ y su estado de avance de la implementación en Argentina, Brasil, Costa Rica, Colombia, Chile, Perú y Uruguay, y como este sistema aporta a la mejora de la transparencia, participación y colaboración.

La evidencia recogida en las entrevistas y en los análisis realizados, muestra que si bien la región ha avanzado de forma significativa en la adopción de TIC para la gestión de la inversión pública, instalando una base tecnológica relevante para un gobierno abierto en inversión pública, se requiere dar un siguiente salto cualitativo que exige consolidar la interoperabilidad, profesionalizar equipos, y transitar desde la publicación hacia la cocreación y el control social.

²⁰ El MapalInversiones consiste en una herramienta virtual que permite la trazabilidad de la información disponible del gasto público y el estado de los proyectos en ejecución.

²¹ El BIM es una metodología colaborativa para la creación y gestión de proyectos de infraestructura un modelo digital, alimentado por todas las partes involucradas en el proyecto.

Estudios de casos en países como Argentina, Chile, Costa Rica, Ecuador, Guatemala y Honduras destacan beneficios en el uso de las TIC como mayor agilidad, acceso a datos en tiempo real y control presupuestario. Sin embargo, se repiten desafíos como integración de plataformas, mantenimiento tecnológico, capacitación de personal y baja apropiación ciudadana. Innovaciones emergentes como la Inteligencia Artificial (IA) y Building Information Modeling (BIM) se perfilan como opciones de herramientas que pueden permitir optimizar la planificación y ejecución de proyectos.

Los SNIP de la región pueden avanzar en esta transformación digital de la inversión pública con una agenda común, con estándares compartidos, pilotos medibles y colaboración entre países. En este sentido, se recomienda avanzar, en forma conjunta y con el apoyo de la Secretaría Técnica de la Red, en los desafíos identificados en los siguientes temas:

- Interoperabilidad y datos: integración con sistemas financieros, catastros y estándares territoriales; necesidad de diccionarios de datos y gobernanza para asegurar consistencia, oportunidad y trazabilidad documental.
- Transparencia y participación ciudadana: pasar de la “consulta” a mecanismos de cocreación y control social durante todo el ciclo de inversión; fortalecer la verificación ciudadana territorial (fotos georreferenciadas, reportes comunitarios) con salvaguardas de calidad y protección de datos.
- Inteligencia Artificial y BIM: Pilotear IA y BIM en carteras priorizadas, con evaluación de impacto, lineamientos éticos y mecanismos de gobernanza de modelos/datos.
- Formación y sostenibilidad: Apoyar la profesionalización de las capacidades digitales de los SNIP.

En conclusión, las TIC han fortalecido la transparencia y el control de recursos, pero es necesario avanzar hacia procesos más participativos y colaborativos, integrando datos abiertos, interoperabilidad y estrategias de capacitación. Recomendaciones clave incluyen asegurar la decisión política, planes de mantenimiento y actualización, interoperabilidad con sistemas financieros, mecanismos de educación ciudadana y uso de tecnologías emergentes para consolidar un verdadero enfoque de gobierno abierto en la inversión pública regional, promoviendo la transparencia y participación en la gestión de las inversiones públicas.

C. Resultados de la encuesta adopción tecnológica en los SNIP ALC-2025

Eduardo Contreras, Álvaro Ramírez²²

1. La revolución digital en las finanzas públicas

En la actualidad, una política fiscal responsable es fundamental para el bienestar de las sociedades, y la revolución digital representa una oportunidad extraordinaria para mejorar su eficiencia, transparencia y equidad. La eficacia de la política fiscal depende crucialmente de la información y las tecnologías disponibles para poder formular e implementar programas y proyectos públicos. La digitalización permite mejorar la calidad de la información, identificar con mayor precisión a los agentes económicos y generar sistemas públicos de mejor calidad, abriendo nuevas opciones para el diseño e implementación de políticas.

²² Académicos del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

Sin embargo, existe un desafío central: la tecnología es un medio, no un fin. Las soluciones tecnológicas deben ser compatibles con el "hardware institucional público", ya que ningún esfuerzo tecnológico sustituye un buen diseño institucional y una arquitectura de gestión adecuada. Los desafíos de la adopción tecnológica incluyen brechas de inclusión digital, necesidad de reformas institucionales complementarias, y temas de privacidad y ciberseguridad.

2. Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP) y apertura institucional

Los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP) son entes clave en la gestión pública, encargados de coordinar los procesos del ciclo de vida de los proyectos de inversión. La conformación de los SNIP se articula en cuatro componentes principales: el institucional y legal, el metodológico, los sistemas de información (TIC) y la capacitación (Contreras et al, 2016; Armendáriz et al, 2019).

La evolución paradigmática de los SNIP ha transitado de un enfoque puramente normativo (énfasis en la preinversión y la eficiencia de los proyectos) a un enfoque de sistemas complejos. Este último enfoque concibe a los SNIP como sistemas abiertos afectados por el entorno, donde la eficiencia reside en la sinergia del conjunto y en su capacidad de responder a las necesidades públicas (CEPAL, 2018).

En este contexto, la tecnología ha sido fundamental para avanzar hacia una mayor apertura (Ramírez-Alujas y Dassen, 2016), sin embargo, su aprovechamiento en la gestión de inversión pública ha sido más lento que en otras áreas de las finanzas públicas (Banco Mundial, 2016). Los Bancos Integrados de Proyectos (BIP) han evolucionado de simples repositorios a fuentes de información pública para mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y el monitoreo de la inversión pública. Se destacan iniciativas como el sistema "Mapainversiones" (ejemplos en Colombia, Paraguay, Argentina y República Dominicana), que utiliza la georreferenciación y aplicaciones móviles para permitir la fiscalización ciudadana, el monitoreo del avance físico y presupuestario de las obras, y la retroalimentación en línea. No obstante, sigue quedando pendiente el potencial de involucrar a la ciudadanía más allá del seguimiento (Implementación y ejecución de la inversión pública), y debe ampliarse a las etapas de formulación y evaluación.

3. Metodología y resultados del IATEGIP 2025

El propósito del estudio es establecer una línea de base sobre la adopción y el nivel tecnológico en la gestión de la inversión pública en 13 países latinoamericanos, a través del Índice de Adopción Tecnológica de la Gestión de la Inversión Pública (IATEGIP). El IATEGIP se construye sobre la base de una encuesta a directivos públicos, considerando tres dimensiones principales, ponderadas por la relevancia que los propios directivos les asignan (véase el cuadro 3).

Cuadro 3
Dimensiones y ponderadores IATEGIP

Dimensión	Descripción	Ponderador (α_i)
D1. Front-End Tecnológico	TIC para acceso a información y participación (cara visible a la ciudadanía)	0,2977
D2. Back-End Tecnológico	Soporte tecnológico interno para las actividades del ciclo del proyecto	0,3277
D3. Capacidades de RRHH en TIC	Recursos humanos con capacidades tecnológicas	0,3515

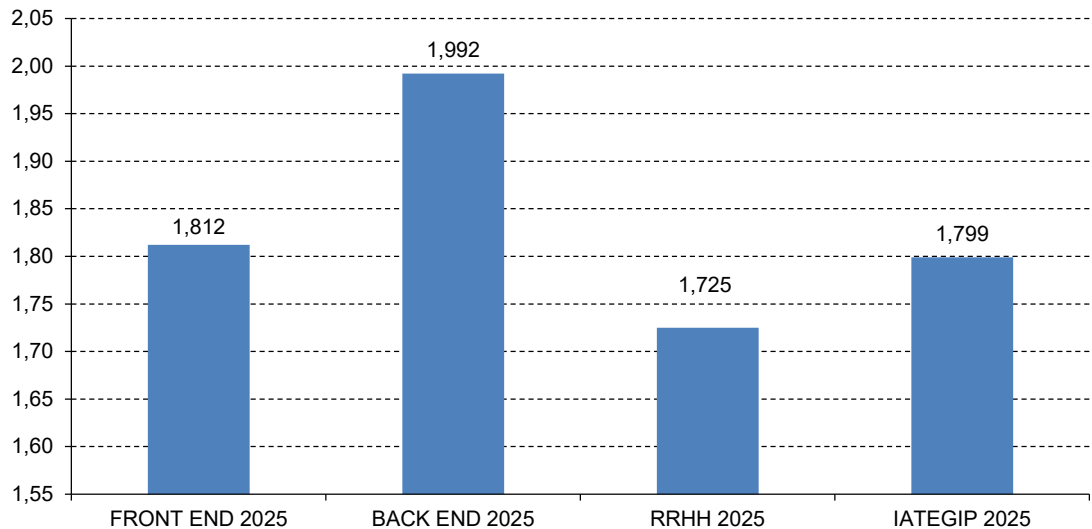
Fuente: Elaboración propia.

4. Resultados agregados IATEGIP 2025

El IATEGIP se estructura a partir de tres dimensiones principales, de las cuales dos —el Front-End Tecnológico y el Back-End Tecnológico— recogen un conjunto de subdimensiones que representan las etapas del ciclo de vida de los proyectos de inversión pública (planificación y alineación estratégica, evaluación *ex ante* y selección de proyectos, formulación del presupuesto, implementación, operación y mantenimiento de activos, y evaluación *ex post*), además de un componente de aspectos transversales que incorpora elementos comunes de gestión, interoperabilidad, transparencia y gobernanza tecnológica.

En el Front-End Tecnológico, entendido como el conjunto de herramientas, plataformas y mecanismos que facilitan el acceso a información, participación y transparencia de los sistemas de inversión pública, los resultados muestran un patrón de disminución moderada en el total de la dimensión, si bien hay mejoras en algunas de las etapas del ciclo de inversión (se alcanza 1,812 puntos en el 2025). Específicamente la región mejora en la etapa de evaluación *ex ante* y selección de proyectos, y en la etapa implementación de proyectos (véase el gráfico 7). En las restantes se retrocede.

Gráfico 7
Resultados por dimensión IATEGIP, 2025
(Índice de Adopción Tecnológica de la Gestión de la Inversión Pública)



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el Back-End Tecnológico agrupa los componentes de soporte, interoperabilidad, integración de datos y arquitectura tecnológica que sustentan el funcionamiento de los SNIP. A diferencia del Front-End, que se orienta a la comunicación con el usuario externo, el Back-End se enfoca en la eficiencia y capacidad interna del sistema. Los resultados muestran que prácticamente no ha habido variación en la región entre los años 2019 y 2025 (alcanza 1,992 puntos en el 2025), pero al desagregar en las etapas del ciclo algunas de ellas presentan mejoras relevantes; en particular la de evaluación *ex ante* y selección de proyectos, y la de formulación del presupuesto, las otras permanecen prácticamente estancadas respecto a 2019, o disminuyen, lo que evidencia la dificultad de consolidar ecosistemas tecnológicos integrales en los SNIP de la región (véase el gráfico 7).

En síntesis, el Back-End tecnológico muestra relativamente más estabilidad que el Front-End en términos de eficiencia interna y gestión de datos, aunque persisten brechas relevantes en interoperabilidad plena y uso analítico de la información para la toma de decisiones, existiendo un

contrapunto entre los resultados agregados del Front End y el Back End Tecnológico (1,812 vs 1,992 puntos). Finalmente, en el ámbito de capacidades y recursos humanos se reconoce un alza significativa que dice relación con una mayor profesionalización de los equipos y capacitación en materia de uso de tecnología en los SNIP (se alcanza 1,725 puntos el 2025, puntaje mayor que en el 2019).

En síntesis, al observar las tres dimensiones, los resultados del IATEGIP para 2025 muestran que la región está, en promedio, por debajo de la mitad de la escala, pero con líderes claros, a saber:

- México (2,58 puntos)
- Perú (2,57 puntos)
- Argentina (2,46 puntos)

Al desglosar por países en cada dimensión del IATEGIP, se observan los siguientes resultados:

- D1 (Front-End): Lideran Costa Rica (2,95), México (2,52), Perú (2,18) y República Dominicana (2,22).
- D2 (Back-End): Lidera Perú (3,6), seguido por Argentina (2,96) y México (2,06).
- D3 (Capacidades RRHH): Lidera México (3,29), seguido por Argentina (2,86) y Panamá (2,29).

5. Comparación 2019-2025 y desafíos

La comparación entre las mediciones de 2019 y 2025 muestra una leve mejora en el índice global (de 1,755 a 1,799), debido principalmente al avance en la dimensión de Capacidades de Recursos Humanos en TIC. Sin embargo, el desempeño del Front-End se mantuvo constante o tuvo una leve disminución a nivel regional.

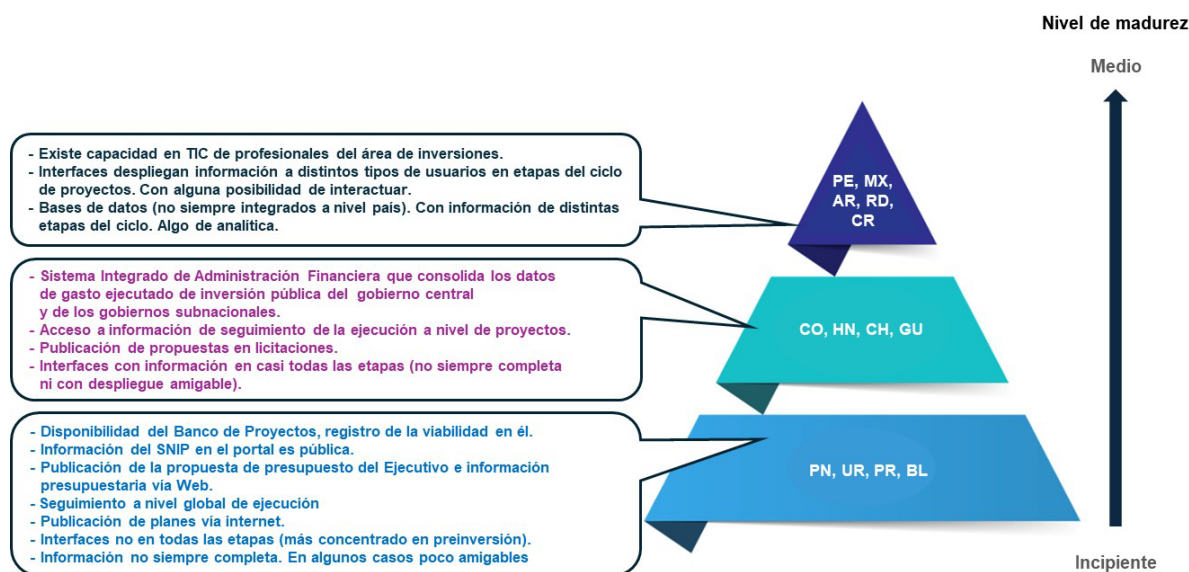
El análisis por subdimensiones revela brechas estructurales persistentes y una evolución desigual. Las iniciativas tecnológicas tienden a concentrarse en las fases iniciales del ciclo de inversión, como la planificación, la evaluación y la formulación del presupuesto.

La etapa más rezagada sigue siendo la de Operación, Mantenimiento y Evaluación *Ex post*. Muy pocos países publican información sistemática sobre el desempeño posterior a la ejecución o sobre los resultados finales de los proyectos, y se evidencia una baja incorporación de mecanismos de interacción ciudadana en estas fases, y todo ello contribuye a no disponer de datos pertinentes para poder evaluar el impacto de la inversión pública de manera proactiva y efectiva en el ciclo. La interoperabilidad entre sistemas y la gobernanza de datos también continúan siendo desafíos recurrentes en el contexto regional.

6. Niveles de adopción

El IATEGIP pretende ser un marco orientador para avanzar hacia la consolidación de un modelo de madurez que permita la progresiva adopción de tecnología en los SNIP. En tal sentido, es posible agrupar a los países de la muestra según el nivel de adopción en tres niveles, cada uno de los cuales va sumando ciertos atributos o elementos que permita contar con una hoja de ruta que facilite espacios de colaboración regional y avance compartiendo buenas prácticas (véase el diagrama 6).

Diagrama 6
Niveles de adopción tecnológica en los SNIP^a



Fuente: Elaboración propia.

^a Para entender la figura se abrevio el nombre de cada país: AR (Argentina), Bolivia (BL), Chile (CH), Colombia (CO), Costa Rica (CR), Guatemala (GU), Honduras (HN), México (MX), Panamá (PN), Paraguay (PR), Perú (PE), República Dominicana (RD) y Uruguay (UR).

D. Conclusiones y recomendaciones

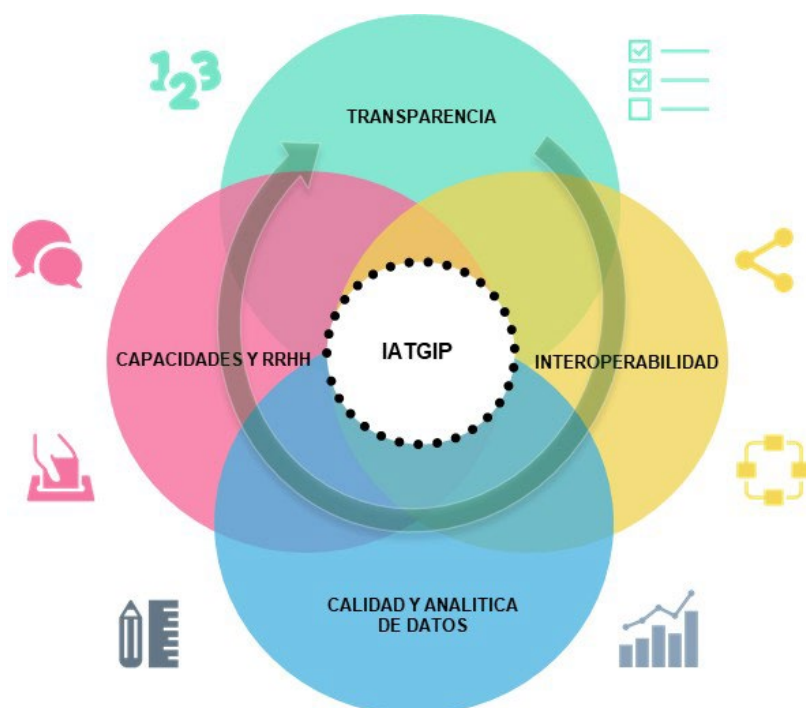
El estudio concluye que los SNIP de la región avanza hacia la digitalización, pero de forma aún fragmentada. Aunque existen casos de evolución positiva (como México, Perú, Argentina y República Dominicana), las brechas de adopción tecnológica son claras. Al respecto, las principales recomendaciones se centran en:

- Fortalecer capacidades y recursos humanos en Tecnologías de la Información (TI): aumentar la disponibilidad de personas capacitadas en TI en los equipos de los SNIP, que se mantiene como un ámbito con bajo desempeño en la medición actual.
- Mejorar la transparencia del ciclo completo: avanzar en la generación de reportes durante la fase de operación y mantenimiento (incluyendo fallas identificadas por ciudadanos y gastos de operación).
- Fomentar la interacción y usabilidad: fortalecer la interacción con los usuarios y la ciudadanía (foros, boletines, votación ciudadana) para hacer que los datos de inversión pública sean más accesibles, comprensibles y utilizables.
- Enfoque sistémico: abordar los desafíos con una mirada integral que articule los diversos ejes y componentes institucionales con las herramientas tecnológicas, en especial con el potencial en temas de frontera como el uso de inteligencia artificial, plataformas de datos, entre otros.

Lo anterior supone un esfuerzo de articulación entre los distintos componentes, como profundizar iniciativas en materia de transparencia y acceso a información (portales y plataformas de datos; publicación proactiva de datos y métricas; etc.) de manera coherente a la mejora en la calidad, analítica y gobernanza

de datos sobre inversión pública en todas las etapas del ciclo. Lo anterior además implica impulsar mecanismos que garanticen espacios para la interoperabilidad de los datos y una toma de decisiones basada en evidencia, y seguir apostando por fortalecer las capacidades de los equipos a cargo del tema en los SNIP de los países de la región en materia tecnológica y de datos (véase el diagrama 7).

Diagrama 7
Retos de la adopción tecnológica en los SNIP: proyectando el IATEGIP



Fuente: Elaboración propia.

VI. Sesión V: Evaluación *ex post*: medición del logro de resultados y uso eficiente de los recursos

Modera: Antonio Dorantes²³

A. Evaluación *ex post* de proyectos de inversión pública

Dante Arenas²⁴

La “cadena de resultados” o “cadena de valor público” representa la cadena causal entre una intervención y los resultados finales esperados de ésta. Relaciona la necesidad, problema u oportunidad que da origen a un proyecto de inversión, con los insumos utilizados, los productos (bienes o servicios) generados por el proyecto, los resultados intermedios conseguidos gracias a la provisión de los productos y finalmente los impactos (esperados y no deseados) logrados en el largo plazo (véase el diagrama 8).

El valor público, referido en la etapa final de esta cadena, se entiende a nivel individual como la capacidad de satisfacer necesidades humanas, y a nivel colectivo de la ciudadanía, como la mejora en las condiciones de convivencia de las personas y en la creación de nuevas oportunidades para generaciones actuales y/o futuras, con procesos que construyen comunidad, ciudadanía, democracia y capital social: deliberación, participación, solidaridad, etc., generando confianza entre lo público y lo privado (véase el cuadro 4).

²³ Unidad de Inversiones de México.

²⁴ Investigador del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) de CEPAL.

Diagrama 8
Cadena de valor público



Fuente: Elaboración propia del autor.

Cuadro 4
Ejemplo de valor público generado por los proyectos de inversión

	Tipos de valor público		
	Generación de bienes o servicios	Mejoramiento situación de vida ciudadana	Construcción de confianza, ciudadanía y participación
Tipos de proyectos	Agua potable	Salas cuna	Mejoramiento de edificios públicos
	Educación	Vialidad	Deporte y recreación
	Salud	Mejoramiento urbano	Cultura
	Electricidad	Aguas lluvias	Gobierno abierto (transparencia y rendición de cuentas)
	Transporte	Obras fluviales	Cultura
	Vivienda	Infraestructura productiva (turismo, caletas pesqueras, ferias)	Áreas verdes

Fuente: Elaboración propia.

La generación de capital físico mediante las inversiones públicas es requisito para la producción de bienes y servicios, lo cual siempre significa un costo, pero no siempre existe seguridad en la generación de los beneficios, pues un deficiente diseño y una mala gestión de las inversiones pueden no generar valor público, e incluso pueden generar males públicos, como la contaminación o desastres naturales. Debido a lo anterior, los procesos de formulación y evaluación de proyectos de inversión pública son muy relevantes para asegurar la conveniencia de los proyectos desde el punto de vista social, considerando por un lado premisas técnicas y de eficiencia, y por otros criterios de equidad, cohesión social, corresponsabilidad, que generen valor público de acuerdo a las aspiraciones de la ciudadanía.

La evaluación *ex ante* de proyectos, permite proyectar beneficios, cuantificarlos y valorarlos, intentando asegurar la calidad del gasto; sin embargo, solamente la evaluación *ex post* puede verificar que los beneficios esperados se lograron y que esos sean menores a los costos asumidos. De esta manera, una vez que el proyecto comienza a funcionar y/o después que ha estado en operación durante un tiempo considerable, es posible realizar una evaluación que permita conocer los resultados reales del proyecto de inversión, aportando a la rendición de cuentas y generando aprendizajes para la mejora de los sistemas de inversión.

La evaluación *ex post* determina la eficacia y eficiencia del uso de los recursos de inversión pública y comprueba si efectivamente las iniciativas de inversión, una vez ejecutadas, cumplieron con los objetivos esperados, es decir, si efectivamente el problema, necesidad u oportunidad fue solucionado por la intervención del proyecto, permitiendo verificar la real generación de valor público.

Considerando lo anterior, los objetivos de la evaluación *ex post* son los siguientes:

- Identificar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y la validez de las proyecciones *ex ante*.
- Analizar el cumplimiento de los procesos y procedimientos técnicos y administrativos establecidos en la evaluación *ex ante*.
- Derivar acciones correctivas para mejorar los procesos de inversión vigentes y la gestión de los proyectos.
- Generar información y lecciones para apoyar el proceso de actualización de metodologías, capacitación, criterios de formulación y evaluación *ex ante*.

Existen tres tipos de evaluación *ex post* según la cadena de valor público:

i) Evaluación *ex post* de productos:

- Busca verificar el cumplimiento de los parámetros básicos en el diseño del proyecto, considerando el proyecto como un producto. Evalúa la validez de las proyecciones *ex ante*, analiza el cumplimiento de los procesos y procedimientos técnicos y administrativos, e identifica las acciones correctivas para mejorar los procesos de formulación y ejecución de los proyectos.
- Los elementos a evaluar son los plazos en los hitos y entrega de obras respecto a la programación; los montos de inversión estimados, contratados y ejecutados, y el cumplimiento del alcance esperado del proyecto: tamaño, localización y área de influencia, accesibilidad, tecnología y organización.
- Las actividades para realizar estas evaluaciones consideran análisis de información, análisis de indicadores de proceso, revisión de la formulación del proyecto y sistematización del seguimiento de la etapa de su ejecución.
- Se recomienda realizar en el momento del cierre del proyecto y hacerlo a todos los proyectos ejecutados.

ii) Evaluación *ex post* de resultados intermedios:

- Tiene como objetivo analizar y comparar el comportamiento de lo estimado en la formulación del proyecto versus lo que ocurre en la realidad en las variables relevantes de un proyecto cuando éste está en funcionamiento; así como conocer el cumplimiento de los objetivos planteados, relacionados con la situación que lo originó (problema, necesidad u oportunidad).
- Busca generar información y lecciones para apoyar el proceso de actualización de metodologías de formulación y evaluación *ex ante* de proyectos, diseñar capacitaciones y nuevos instrumentos de gestión.
- Los elementos a evaluar son variables relacionadas con los resultados de la operación del proyecto, como los flujos de oferta y demanda, los indicadores de resultados (objetivos), los costos reales operacionales y de mantenimiento, el modelo de gestión de la infraestructura, la calidad del servicio (satisfacción del usuario), la magnitud del uso efectivo del proyecto, el estado de las obras y la población atendida, siendo los elementos a evaluar ajustables según el origen del proyecto.

- Las actividades para realizar estas evaluaciones consideran el análisis de información de indicadores de resultados intermedios, así como el levantamiento de información y análisis de las distintas variables relevantes.
 - Se recomienda realizar esta evaluación en algún momento en la operación en régimen del proyecto (entre 2 y 5 años de operación) según tipo de proyecto, y solo a proyectos de interés.
- iii) Evaluación *ex post* de impacto:
- Busca conocer los beneficios o resultados finales (impacto) en el mediano y largo plazo obtenido en la población objetivo del proyecto.
 - Los elementos a evaluar son los indicadores macroeconómicos y socioeconómicos, comparándolos con la línea base, y usando parámetros y supuestos de estimación de beneficios (cantidades, precios, beneficiarios).
 - Las actividades a realizar en estas evaluaciones, considera una evaluación socioeconómica *ex post* (costo beneficio / costo eficiencia), con el recalcu de indicadores sociales VAN, TIR, CAE, IVAN.
 - Se recomienda realizar esta evaluación en un horizonte de tiempo de largo plazo, que permita medir impactos, según el tipo de proyecto, es decir, sobre 5 años de operación del proyecto. El análisis puede estar enfocado en proyectos de gran envergadura o en grupos de proyectos relevantes o prioritarios.

La evaluación *ex post* es una práctica incipiente en América Latina, siendo más bien una acción innovadora en los procesos de gestión pública de los países. Si bien la realización de evaluaciones *ex post* está contemplada en los marcos legales de los SNIP de Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Honduras, México, Panamá, Perú y República Dominicana, actualmente solo en 6 de ellos las evaluaciones *ex post* son contempladas dentro de las responsabilidades de las autoridades rectoras de los SNIP: Chile, Colombia, Honduras, México, Panamá y Perú, estando en el resto delegadas en las instituciones ejecutoras.

En la práctica sólo Chile, México y Perú muestran avances en la realización de evaluaciones *ex post*, siendo el caso más destacado el de Chile, en donde las evaluaciones *ex post* de los proyectos de inversión pública comenzaron formalmente en 1997 con el desarrollo de evaluaciones focalizadas, México en el año 2012 se publicó la "Metodología de Evaluación de Proyectos de Inversión", que incluye lineamientos específicos para la evaluación *ex post*; mientras que en Perú se está trabajando en el fortaleciendo de la metodología de evaluación *ex post*. En Guatemala y Argentina se comenzó a realizar este tipo de evaluaciones de manera piloto recientemente en el año 2024.

B. Evaluación *ex post* de proyectos de inversión pública 2024 y 2025 en Guatemala

Enrique Maldonado²⁵

De acuerdo con la Ley Orgánica del Organismo Ejecutivo, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia «SEGEPLAN» en su artículo 14, inciso "b" establece que, la Subsecretaría de Inversión para el Desarrollo, tiene el mandato de: *diseñar, coordinar, monitorear y evaluar el Sistema Nacional de Proyectos de Inversión Pública «SNIP» y el Sistema Nacional de Financiamiento a la Preinversión «SINAFIP».*

²⁵ Subsecretario de Inversión Pública del Gobierno de Guatemala.

Para ello dentro del organigrama de la Subsecretaría existe la Dirección de Análisis y Seguimiento de la Inversión para el Desarrollo, «DASID», la cual hasta 2023 colectó una cantidad considerable de cifras e indicadores provenientes del SNIP para dar seguimiento a los proyectos de la Administración Central, Entidades Descentralizadas, Autónomas y Consejos de Desarrollo²⁶. Esta colección se tradujo en una base de datos la cual dio vida a los tableros de información dinámica que mes a mes publica la SEGEPLAN. Si bien, lo anterior ha sido un esfuerzo importante no permite dar cumplimiento a lo estipulado en el artículo mencionado en el párrafo anterior.

¿Qué hacer entonces para cumplir con el mandato legal y a su vez utilizar los instrumentos ya creados? Se recurrió a identificar los principios que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico «OECD» utiliza en las evaluaciones de proyectos: i) pertinencia, ii) eficiencia, iii) efectividad, iv) sostenibilidad, v) oportunidad, y vi) transparencia; con base en ello se construyó una metodología consistente en:

- Revisión documental.
- Consultas a sistemas en línea, como el sistema de compras público (Guatecompas), el Sistema de Contabilidad Integrada «SICOIN» y el Sistema Informático de Gestión «SIGES».
- Entrevistas con los involucrados tanto en la formulación como ejecución del proyecto. Esto implicó conversar tanto con los beneficiarios como con los reguladores del proyecto, así como con los contratistas.
- Realización de visitas de campo a los proyectos evaluados.

Estos últimos dos pasos permitieron que a través de las múltiples perspectivas de un mismo objeto de estudio y al confrontar sus opiniones se obtuvieron lecciones aprendidas de lo que funcionó y no funcionó del proyecto.

Es de reconocer que en el primer ejercicio realizado la elección de proyectos fue mediante muestreo aleatorio simple y en alguna medida se agregaron criterios de conglomerados, pero no con afijación óptima. No obstante, la metodología se ha ido perfeccionando y ahora en la selección se utiliza el análisis de clúster; técnica multivariante para agrupar objetos en grupos homogéneos donde los objetos dentro de un mismo grupo son similares entre sí, pero diferentes de los objetos en otros grupos.

De igual manera cumpliendo con el artículo 6o de la Observación General #19 de la Convención de Derechos del Niño, relativa al Gasto Público se ha dado voz a la niñez y adolescencia guatemalteca en los ejercicios de evaluación utilizando (entre otras técnicas) i) mapa de la comunidad, ii) grupo focal, iii) historietas, iv) café democrático, y v) observación participante.

Las evaluaciones llevadas a cabo permitieron identificar proyectos que han tenido éxito y otros que requieren medidas correctivas para alcanzar sus objetivos; por ejemplo, el proyecto de construcción de la escuela de nivel primario en la Comunidad del Edén, en el Municipio de San Raymundo del Departamento de Guatemala. Este proyecto consta de 6 aulas con capacidad máxima para 25 alumnos, además de espacio para profesores, dirección, cocina bodega y sanitarios adaptados para niñas y niños, considerando una inversión de USD 362,727.7, para beneficiar a 600 niñas y niños de la comunidad. Es de enfatizar que contrario a lo mostrado en otros proyectos éste no tuvo variaciones en su monto, es decir, tuvo un buen sistema de costeo.

²⁶ Proyectos de infraestructura destinados a cerrar brechas a nivel comunitario y cuya Unidad Ejecutora son los Gobiernos Locales (Municipios), más de la mitad de éstos no superan los USD\$150mil al año y en su mayoría están destinados a la finalidad de agua potable, saneamiento e introducción de drenajes.

Por su parte, el proyecto consistente en el mejoramiento de la calle principal del sector Río Manuel en la aldea El Sitio del Municipio de Oratorio del Departamento de Santa Rosa tuvo una inversión estimada de USD 584,415.5, para colocar pavimento de concreto rígido en 3.195.5 m², además de la elaboración de bordillos y cunetas. Al momento de la evaluación, se constató que éstas últimas no se habían realizado, pese a que la obra ya estaba finalizada y no había sido oficialmente recibida, ni liquidado el contrato. De igual manera se encontró que el concreto mostraba desgaste, lo cual puede estar explicado por: i) el proceso de fraguado del concreto debido a la contracción plástica, así como ii) un diseño inadecuado de la mezcla aunado al uso de materiales de baja calidad.

Durante 2024, SEGEPLAN evaluó de manera *ex post* un total de 16 proyectos a nivel nacional, encontrando que:

- 25% de ellos tuvo incremento en sus costos.
- 50% tuvo modificación del plazo inicial de entrega.
- 81% de ellos alcanzó el principio de oportunidad.
- 69% de ellos alcanzó el principio de pertinencia.
- 50% de ellos alcanzó el principio de eficiencia.
- 38% de ellos resultó efectivo y
- Solamente 19% de ellos se considera sostenible.

Ejemplos como los anteriores le han permitido al Sistema Nacional de Inversión Pública, tener las siguientes lecciones aprendidas:

- La evaluación genera evidencia para traer luz a los mitos, como el que todo lo que hacen los Consejos de Desarrollo (Codede), es ineficiente y poco transparente. Hay evidencia de muy buenos proyectos ejecutados por Codedes.
- Los sistemas de información de gobierno electrónico debieran actuar de forma interconectada: sistemas de presupuesto, compras y contrataciones, sistemas de gestión de pagos, seguimiento de proyectos de inversión.
- Para garantizar una mayor fiabilidad en la ejecución en tiempo, con calidad, eficiencia y transparencia; se necesita fortalecer la supervisión de campo por parte de equipos técnicos; pudiendo no cubrir el universo de proyectos, pero si una muestra aleatoria estratificada.
- Para mejorar la supervisión y garantizar la calidad y pertinencia de los proyectos, el mejor aliado es la sociedad civil beneficiaria de cada proyecto: Consejos Comunitarios de Desarrollo, grupos de mujeres, asociaciones de jóvenes, etc.
- La generación manual de reportes limita la capacidad operativa del personal y retrasa la toma de decisiones. Se evidencia la necesidad de incorporar automatización que libere recursos humanos y fortalezca el análisis técnico.
- Es necesaria la formación especializada y continua en materia de evaluación para empoderar al equipo técnico para enfrentar retos complejos y brindar acompañamiento estratégico.
- La limitada disponibilidad de recursos financieros compromete el control de calidad de los proyectos en campo. Es necesario vincular la planificación técnica con una asignación presupuestaria congruente que fortalezca las funciones institucionales.

C. Evaluación *ex post*: reflexiones sobre primeras experiencias en Argentina

Marina Barbeito²⁷

La Dirección Nacional de Inversión Pública (DNIP) de Argentina ha iniciado un proceso de evaluación *ex post* de proyectos de inversión, en cumplimiento de la Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), que establece la responsabilidad de controlar este tipo de evaluaciones.

Diagrama 9
Evolución evaluación *ex post* en Argentina



Fuente: SNIP Argentina.

1. Contexto y primeras experiencias

En esta etapa inicial, la DNIP contó con asistencia técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), lo que permitió concretar una antigua deuda del SNIP de Argentina. Las tareas de la consultoría se realizaron en forma mancomunada con los profesionales de la DNIP. Incluyó acompañamiento en las pruebas piloto y desarrollo de manuales, lo que permitió dejar capacidad técnica instalada en los organismos que deben realizar las evaluaciones, así como en el Órgano Responsable (DNIP), a cargo del control de las evaluaciones.

Las acciones incluyeron:

- Elaboración de normativa específica para la evaluación *ex post*.
- Implementación de un sistema de control y emisión de informes.
- Capacitación a los organismos involucrados y al personal del Órgano Responsable del SNIP.

²⁷ Directora Nacional de Inversión Pública de Argentina.

2. Proceso de evaluación *ex post*

El procedimiento adoptado comprende las siguientes etapas:

- **Postulación de proyectos:** cada organismo propone proyectos relevantes para evaluar.
- **Selección:** la DNIP selecciona los proyectos y comunica la decisión.
- **Evaluación:** el organismo realiza y envía la evaluación correspondiente, en base a las guías metodológicas proporcionadas por la DNIP.
- **Control:** la DNIP revisa el informe, emite observaciones y solicita correcciones si es necesario.
- **Dictamen técnico:** una vez subsanadas las observaciones, la DNIP emite el informe técnico final.

Las evaluaciones *ex post* tienen entre sus principales objetivos el de recoger experiencias y aprendizajes que permitan mejorar las evaluaciones *ex ante* y el seguimiento y monitoreo de los proyectos de inversión. Por tanto, se realizan en torno a una muestra de proyectos representativos. Los proyectos evaluados en el primer ejercicio de implementación (año 2023) correspondieron a: colector cloacal, transporte vial, agua potable, intervención urbana y expansión de área de riego.

El proceso comprende la evaluación *ex post* de terminación (esto es, una vez finalizada la etapa de ejecución de la inversión), y de resultados (luego de 5 años de operación). En esta oportunidad se ha avanzado con la evaluación de terminación. En esta instancia se cotejan valores reales versus los estimados al momento de la evaluación *ex ante* en cuanto a costo total, fecha de inicio, fecha de finalización, duración total, ejecución física del proyecto, revisión de indicadores de evaluación. Se solicita además al organismo ejecutor una reflexión sobre los resultados de comparación de los parámetros *ex ante* y *ex post*, así como sus causas y consecuencias.

3. Principales hallazgos

Del análisis de las primeras experiencias surgieron conclusiones relevantes en cuanto al análisis de los desvíos encontrados:

- **Causas externas:** el 80% de los proyectos fue afectado por al menos un factor externo. Es decir, factores fuera del alcance de responsabilidad de los ejecutores del proyecto.
- **Causas internas:** el 80% tuvo al menos una causa interna y el 60% fue afectado por dos o más.

4. Problemas metodológicos detectados

Se identificaron diversas dificultades que impactan la calidad y utilidad de las evaluaciones:

- Definición insuficiente o ambigua del proyecto.
- Casos de “excepcionalidad” que dificultan comparaciones.
- Imprecisiones sobre el momento de inicio y monto inicial del proyecto.
- Ausencia de una clara situación base (“sin proyecto”) y/o limitaciones en la evaluación *ex ante*.
- Análisis de datos incompleto o insuficiente en la evaluación *ex post*.

5. Próximos pasos

Durante el año 2025 ha iniciado la primera capacitación a los organismos encargados de las evaluaciones *ex post*, y se amplió la muestra de proyectos incorporados al proceso de revisión, actualmente en curso.

La DNIP se encuentra comprometida en avanzar con la ampliación de proyectos y jurisdicciones evaluadas, mejorar la identificación de causas y efectos de los desvíos y hallazgos de las evaluaciones *ex post*, procurar la retroalimentación entre los hallazgos de las evaluaciones y las prácticas en cuanto a las evaluaciones *ex ante*. En el mediano plazo, se procurará incorporar las evaluaciones de resultados.

D. Experiencias de evaluación *ex post* en el SNI de Chile

Rodrigo Henríquez²⁸

El Sistema Nacional de Inversiones (SNI) chileno con la Circular N°19 de 2007 y las Normas, Instrucciones y Procedimientos (NIP) de 2024, incorporó explícitamente la Evaluación *Ex post* (EPE) de proyectos de inversión pública.

La EPE tiene como objetivo retroalimentar el Sistema Nacional de Inversiones (SNI) mediante la sistematización y análisis del desempeño de las iniciativas de inversión a lo largo de su ciclo de vida, con el fin de generar evidencia que permita optimizar los procesos de formulación, evaluación y ejecución de los proyectos. Específicamente busca:

- Identificar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y la validez de las proyecciones *ex ante*.
- Analizar el cumplimiento de los procesos y procedimientos técnicos y administrativos establecidos en la evaluación *ex ante*.
- Derivar acciones correctivas para mejorar los procesos de inversión vigentes y la gestión de los proyectos.
- Generar información y lecciones para apoyar el proceso de actualización de metodologías, capacitación, criterios de formulación y evaluación *ex ante*.

La EPE tiene un papel clave en el ciclo de vida de los proyectos del SNI, actuando como la fase final que retroalimenta la Preinversión, la Inversión y la Operación, generando aprendizajes para corregir o mejorar el diseño de futuras iniciativas, contribuyendo a mejorar la eficiencia y efectividad de la inversión pública.

Existen tres tipos de EPE, clasificadas según el momento de su ejecución: Corto Plazo (al término de la Ejecución y en operación), Mediano Plazo (en etapa de operación, entre 3 y 7 años), y Largo Plazo (en régimen con más de 7 años). De estas en Chile se han realizado solo las de corto y mediano plazo.

1. Evaluación *ex post* de corto plazo

Esta evaluación se realiza en dos Fases. La Fase I considera los plazos, costos, magnitudes y la gestión administrativa, con el uso de indicadores preestablecidos (véase el cuadro 5).

²⁸ Jefe División de Evaluación Social de Inversiones, Subsecretaría de Evaluación Social Chile.

Cuadro 5
Indicadores de evaluación Fase I

Variable	Nombre indicador	Descripción
Plazos (meses)	Variación plazo recomendado por ítems	Plazo real vs. plazo recomendado de: obra civil, Equipos, equipamiento, consultorías, terreno.
	Variación plazo total recomendado	Plazo total real vs plazo total recomendado.
Costos (M\$)	Variación del monto recomendado	Monto contratado vs. monto recomendado.
		Monto ejecutado vs. monto recomendado.
	Variación del monto contratado	Monto ejecutado vs. monto contratado.
Magnitud	Costo por magnitud	Monto ejecutado vs. magnitud real.
	Cumplimiento de la magnitud recomendada	Magnitud ejecutada vs. magnitud recomendada.
Gestión administrativa	Tiempos de la gestión administrativa	Tiempos transcurridos entre fases (hitos) de la etapa de ejecución del proyecto. Se identifican cuellos de botella o problemas en la gestión.

Fuente: SNI de Chile.

Esta evaluación busca la trazabilidad de los proyectos, entendida como la cuantificación y análisis del tiempo total de tramitación de los proyectos desde que inician la obtención de la recomendación favorable hasta el término de ejecución e inicio de operación, permitiendo identificar espacios de reducción de tiempos de las distintas fases de inversión. Permite conocer la precisión de los proyectos, con el cálculo de los siguientes indicadores:

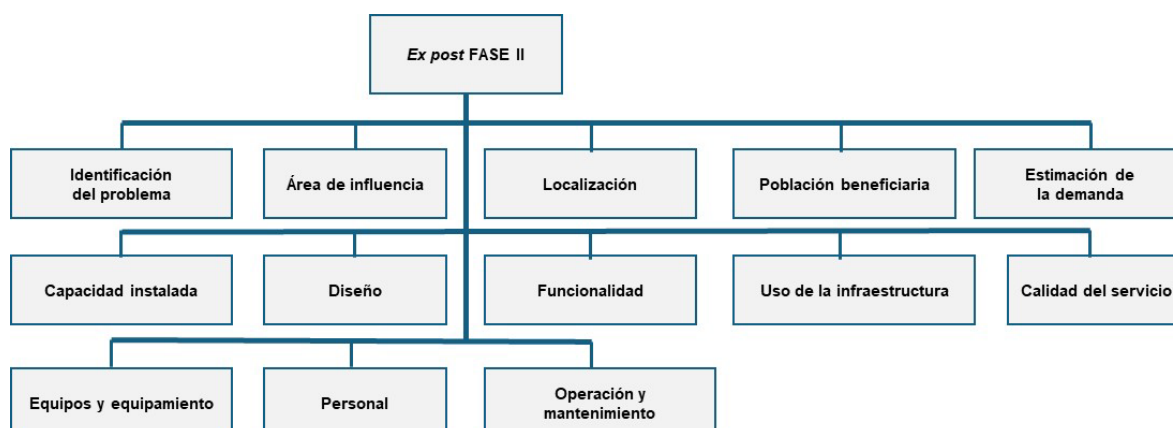
- Tasa de precisión de plazos: porcentaje de proyectos que se ubican en el rango de variación de -30% al +30%, entre el plazo real y el estimado de obra civil.
- Tasa de precisión de costos: porcentaje de proyectos que se ubican en el rango de variación de -10% al +10%, entre el costo real y el recomendado de obra civil.

Este análisis de la Fase I permite:

- Identificar causas de desviaciones en proyecciones.
- Detectar errores en los sistemas de información (BIP-SIGFE).
- Elaborar Costeos Referenciales de Inversión a partir del indicador de costo por magnitud.
- Identificar cuellos de botella en procesos administrativos a partir del análisis de trazabilidad.
- Forzar cierre definitivo de proyectos.
- Concientizar sobre importancia de registrar información de calidad de forma oportuna.
- Identificar casos especiales:
 - Proyectos de transporte caminero fraccionados.
 - Proyectos terminados que no entran a operación.
 - Proyectos con tiempos muertos entre término de la obra y adquisición del equipamiento.

La Fase II consiste en visitas a terreno, con observación de las obras y realización de grupos de discusión, en donde se analizan distintas variables (véase el diagrama 10), conociendo la experiencia práctica de cómo se enfrentaron otros a situaciones similares, comprobando si lo que se proyectó es lo que se hizo, y si funciona o no, entendiendo el porqué; estableciendo relaciones causa-efecto de las acciones relevantes en los procesos y resultados observados, con el fin de evitar cometer, sistemáticamente, errores similares y replicar prácticas exitosas.

Diagrama 10
Temáticas analizadas en la Fase II



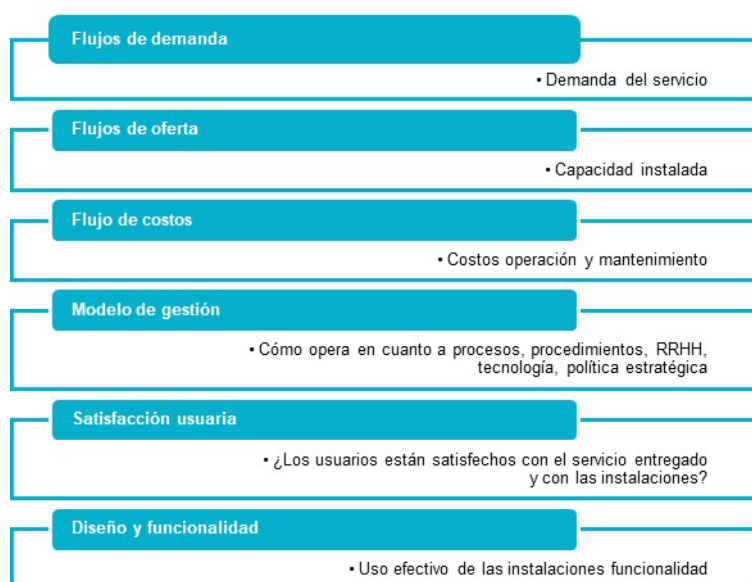
Fuente: SNI de Chile.

Las lecciones aprendidas en una determinada experiencia contienen enseñanzas potenciales para el resto de proyectos. No son recomendaciones universales, sino que pueden, o no, ser replicables, pudiendo requerir adaptabilidad a entornos (características) diferentes.

2. Evaluación *ex post* de mediano plazo

Esta evaluación se realiza a un conjunto de proyectos de un determinado tipo, analizando el comportamiento real de un conjunto de variables en comparación con los supuestos utilizados para éstas en la formulación y la evaluación *ex ante* de los proyectos. Las variables analizadas se presentan en el siguiente diagrama.

Diagrama 11
Variables analizadas en la evaluación *ex post* de mediano plazo



Fuente: SNI de Chile.

Los hallazgos encontrados en este tipo de evaluación se utilizan como insumo en la actualización y mejoras de instrumental metodológico, requisitos de información sectorial y normativa, con el objetivo de retroalimentar el Sistema Nacional de Inversiones (SNI) para apoyar los procesos de formulación de proyectos.

Para esta evaluación se realiza una selección de entre 5 y 15 proyectos dependiendo del tipo de proyecto que se analice en función de las necesidades del sistema, como cambios en la normativa, actualización de metodologías y/o requisitos de información sectorial.

Se ejecutan mediante estudios tercerizados a una consultora, con trabajo de campo (encuestas u otros para la obtención de información de usuarios internos y externos del proyecto).

Con el objetivo de mostrar los resultados, validar los hallazgos e identificar medios o mecanismos para retroalimentar el sistema, los resultados de las evaluaciones *ex post* son difundidos en talleres sectoriales en los que participan los analistas de inversión del Ministerio de Desarrollo Social y Familia; talleres regionales en los que participan formuladores y analistas de los diferentes servicios públicos; seminarios de inversión pública; a través del sitio web del SNI; y en el Banco Integrado de Proyectos en donde se publica el informe individual de cada proyecto evaluado *ex post*.

En el período 2015 al 2024 se realizaron visitas a terreno a más de 50 proyectos pertenecientes a 18 distintos tipos de proyectos, mientras que en los últimos 10 años (2015-2025) se desarrollaron 13 estudios *ex post* de mediano plazo, abarcando 131 proyectos.

VII. Sesión VI: Inversiones con enfoque climático

Modera: Jaqueline Molina²⁹

A. Inversión pública y la transición a una economía baja en carbono y resiliente al clima

Jimmy Ferrer³⁰

El cambio climático se está manifestando en variables que tienen impactos significativos sobre la economía, los ecosistemas y el bienestar de las personas. En 2024 la temperatura media anual global de la superficie fue $1,55\text{ }^{\circ}\text{C} \pm 0,13\text{ }^{\circ}\text{C}$ superior a la media del período 1850-1900, lo que convierte al 2024 en el año más cálido desde que se tienen registros (WMO, 2025). Esto es relevante para una región como América Latina y el Caribe con un contexto de bajo crecimiento económico, altos niveles de desigualdad, capacidades institucionales débiles y muestra de un estilo de desarrollo que es insostenible ambientalmente.

En este contexto, el desafío para América Latina y el Caribe pasa por gestionar de manera adecuada el cambio climático a partir de la articulación de los distintos instrumentos disponibles y lograr coordinarlos con las políticas sectoriales económicas, sociales, ambientales y de competitividad. En este mismo sentido, para que la inversión pública contribuya efectivamente a los objetivos climáticos, se requiere articular un conjunto de instrumentos de política pública que aseguren la alineación entre el gasto público y los compromisos de mitigación y adaptación.

Dentro de estos desafíos uno de gran relevancia es lograr una mayor alineación entre los planes y estrategias económicas con los objetivos climáticos. Una revisión preliminar de los planes y estrategias económicas de 15 países de América Latina y el Caribe, que en conjunto representan el 85% del PIB

²⁹ Directora General de Inversiones Públicas de Honduras.

³⁰ Oficial Asuntos Económicos de CEPAL.

regional, muestra que sólo el 27% de los planes económicos incluyen objetivos de emisiones netas cero, sólo el 27% de los planes incorpora opciones de adaptación y sólo un 7% incluye explícitamente evaluaciones de vulnerabilidad. En 20% de los planes se aborda explícitamente la transición justa y en 80% se incluyen consideraciones de equidad³¹.

1. Financiamiento climático un desafío global y para la región

Alcanzar los objetivos climáticos del Acuerdo de París demanda a nivel global y regional cambios importantes y una transformación productiva que conduzca a nuevos estilos de desarrollo y patrones de producción y consumo coherentes con la descarbonización. Implementar estos cambios requiere de financiamiento e inversiones estratégicas.

Actualmente existe una gran brecha entre el financiamiento climático observado y las necesidades de financiamiento. De acuerdo con el *Climate Policy Initiative* (CPI), en el escenario promedio, la financiación climática anual global necesaria hasta 2030 aumenta de forma constante de 8,1 a 9 billones de dólares. Posteriormente, las necesidades estimadas superan los 10 billones de dólares anuales entre 2031 y 2050, lo que significa que la financiación climática global debe quintuplicarse anualmente, lo más rápido posible, para evitar los peores impactos del cambio climático (Buchner y otros, 2023).

Si bien las necesidades anuales de inversión climática son cuantiosas, la cantidad requerida es solo una fracción de las pérdidas estimadas que probablemente se incurrirán si continúan las inversiones habituales (BAU, por sus siglas en inglés) que provocan aumentos de la temperatura global muy por encima de 1,5 °C. En ALC durante el 2022 el financiamiento para la acción climática ascendió a 58,6 miles de millones de dólares (CPI, 2023), con una contribución casi balanceada entre actores públicos (52%) y privados (48%). La magnitud de la inversión necesaria para financiar los costos de la transición también es considerable para América Latina y el Caribe. En estudio realizado por la CEPAL se estimó qué para cumplir los compromisos de acción por el clima, entre 2023 y 2030 se necesitará una inversión acumulada de entre 2,1 y 2,8 billones de dólares, lo que equivale a una inversión anual promedio de entre un 3,7% y un 4,9% del PIB regional (a saber, entre 215.000 y 284.000 millones de dólares) (CEPAL, 2024b).

2. Alineación de la inversión pública con la acción climática

El cambio climático es un desafío urgente y de impacto transversal que demanda el involucramiento tanto del sector privado como del público. Del último se espera que lidere la creación o modificación de los marcos normativos y regulatorios para incentivar la participación del sector privado a través de inversiones y financiamiento. Adicionalmente, del sector público también se espera que la inversión financiada con el presupuesto nacional sea coherente con los desafíos de los nuevos escenarios climáticos y las metas de reducción de emisiones que los países han adquirido en sus contribuciones determinadas a nivel nacional (NDC).

De esta manera, la acción climática debe integrarse en la planificación, evaluación y la ejecución de la inversión pública, tomando en consideración marcos estratégicos como las NDCs, los planes nacionales de adaptación (NAPs) y las estrategias de largo plazo (LTS). Estos instrumentos de planificación deben guiar la inversión pública y el gasto sectorial. En otras palabras, se puede considerar que la inversión pública es clave para lograr los compromisos climáticos tanto de reducción de emisiones como de adaptación y, a través de esta aumentar la resiliencia y reducir la vulnerabilidad frente a las

³¹ Fuente: De Miguel, C. (2025). Planes Nacionales de Desarrollo Económico. Sus contribuciones a los objetivos climático en el marco del Acuerdo de París. Seminario Rumbo a la COP30: NDC3.0, Inversiones y Financiamiento. 28 y 29 de enero de 2025. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile, Chile (en edición).

manifestaciones del cambio climático. Desde la inversión pública por lo tanto se puede impulsar sectores estratégicos para la descarbonización de las economías por medio de las inversiones realizadas en energías renovables, movilidad sostenible, las soluciones basadas en la naturaleza, gestión de residuos, y en infraestructura física, entre otras.

3. Instrumentos de política que permiten alinear el gasto público con la acción climática

Existe diversas maneras para hacer coherente el gasto público y la inversión con la acción climática. Por una parte, por medio del etiquetado climático es posible hacer identificar, clasificar, reportar y hacer seguimiento del gasto climático que es financiado con recursos públicos. Esto contribuye a dar transparencia y orientar el gasto hacia políticas alineadas con los compromisos climáticos (NDCs y metas de carbono neutralidad). Una segunda manera para avanzar en esta dirección es por medio de las reformas a las políticas de subsidios y gasto ambientalmente dañino. Estas reformas contribuyen a revisar y reorientar subsidios a combustibles fósiles, agricultura intensiva o prácticas de alto impacto climático, canalizando esos recursos a gasto verde que está alineado con objetivos climáticos y de sostenibilidad.

Los planes de inversión pública con consideraciones de cambio climático es otro de los instrumentos con capacidad para alinear el gasto del estado con los compromisos climáticos. Al integrar criterios de cambio climático en los sistemas nacionales de inversión pública (SNIP) se puede asegurar que toda obra financiada con gasto público sea coherente con los objetivos de adaptación y mitigación, también permite evaluar riesgos climáticos en proyectos de inversión pública. Estos instrumentos son complementarios y se refuerzan mutuamente: un presupuesto verde permite medir, la reforma de subsidios libera recursos, los fondos climáticos canalizan inversión, y la inversión pública verde asegura que el gasto fiscal impulse la resiliencia y la descarbonización.

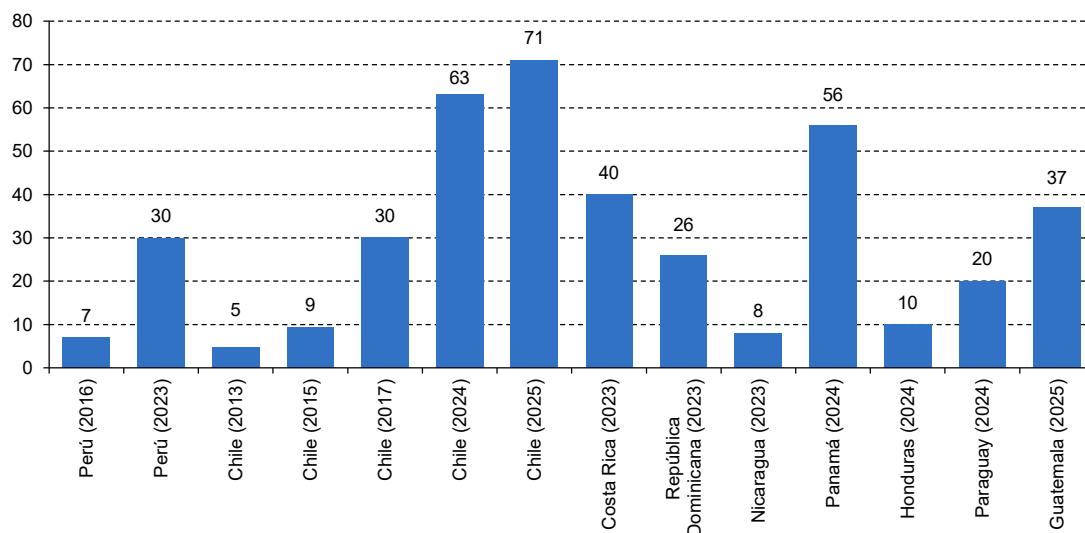
4. Evaluación de proyectos de inversión pública con criterios climáticos

Incorporar criterios de cambio climático en el proceso de evaluación de la inversión pública ayuda a que los recursos del presupuesto público no se destinen a actividades que van en contra de los objetivos climáticos de los países. Una forma de avanzar en esta dirección es incorporando el precio social del carbono dentro de las metodologías que los países utilizan para evaluar y priorizar la inversión pública. De esta manera, el precio social del carbono permite internalizar el costo externo de las emisiones en la evaluación de los proyectos de inversión pública, distinguiendo entre las inversiones que a lo largo de su ciclo de vida hacen un uso intensivo de carbono y las que son bajas en carbono. La idea que subyace a la noción del precio social del carbono es que, en el proceso de evaluación de las inversiones, las que son más baratas (pero que contaminan más) quedan descartadas cuando se incluye al menos una parte de su costo social, que se vincula con las emisiones de gases de efecto invernadero. Esto altera los rendimientos que ofrecen las distintas opciones de inversión a favor de las que tienen niveles más bajos de emisiones (CEPAL, 2024).

A continuación, se presenta en el gráfico 8 algunos ejemplos de estimaciones nacionales de precio social del carbono realizadas para países de América Latina y el Caribe. Algunos de estos precios sombra están ya implementándose en los procesos de evaluación de la inversión pública, como es el caso de Chile y Perú, mientras otros países están preparándose para ello.

Adicionalmente, las taxonomías de finanzas sostenibles ayudan a entregar información sobre actividades y sectores de bajas emisiones. Los sistemas nacionales de inversión pública pueden actualizar sus metodologías de evaluación para que estas logren incluir criterios de cambio climático. Ello puede lograrse por medio de ajustes en las tasas sociales de descuentos, análisis de riesgos climáticos en el diseño de los proyectos, análisis costo-beneficio con métricas de resiliencia y procesos de fortalecimiento de capacidades técnicas de los equipos que hacen parte de la formulación y evaluación de los proyectos.

Gráfico 8
Estimaciones nacionales del precio social del carbono
 (En dólares por toneladas de CO₂-eq)



Fuente: Ferrer y otros (2025) (en edición).

B. Estrategia Global Gateway de la Unión Europea y su implementación en Guatemala

Alejandro Martinez Rosales³²

La estrategia Global Gateway de la Unión Europea (UE) promueve inversiones inteligentes, limpias y seguras en infraestructuras de calidad que conecten de forma sostenible a personas, bienes y servicios en todo el mundo. Tiene una perspectiva a largo plazo y se alinea con los valores e intereses de la UE como el respeto del estado de derecho, los derechos humanos y normas y estándares internacionales. Además, moviliza al sector privado a fin de impulsar las inversiones para lograr un impacto transformador. Los ámbitos principales de Global Gateway son: el sector digital, clima y energía, transporte, salud, educación e investigación.

Esta estrategia se implementa a través de un enfoque del Equipo Europa, que reúne a la UE y a sus Estados miembros con socios financieros y de desarrollo y el sector privado europeo. Una iniciativa del Equipo Europa significa que se unifican fuerzas para que la acción exterior conjunta sea más eficaz y consiga un mayor impacto.

La Agenda de Inversión Global Gateway (GGIA) en Guatemala actualmente se enfoca en 3 proyectos clave, siendo el primero la "Estrategia integral para combatir la contaminación en la cuenca del río Motagua", cuyo objetivo es reducir la contaminación y las emisiones para mitigar los impactos en los ecosistemas marino-costeros y los medios de vida de la población local a través del apoyo a cadenas de valor basadas en la economía circular, buscando aumentar la inversión pública y privada en sectores clave de la economía verde y circular que afectan a este río.

³² Oficial de programas sección cooperación – Delegación de la Unión Europea en Guatemala.

Para este fin, en mayo de 2025 se llevó a cabo en la Ciudad de Guatemala el “Foro de Inversiones Motagua” que se enfocó en la transición hacia una economía circular como una oportunidad para promover el desarrollo sostenible. En el mismo se promovieron inversiones, tanto públicas como privadas, en economía circular para lo que se impulsaron conexiones y alianzas entre inversionistas europeos y guatemaltecos. Además, se fomentó el diálogo entre actores clave, como el gobierno (central y local), sector privado, cooperantes, instituciones financieras, academia y sociedad civil. Asimismo, se promovieron sinergias en tecnologías limpias, cadenas de valor estratégicas, gobernanza y financiamiento climático.

El segundo proyecto clave es “Fomentando la transición ecológica de Petén”. El cual es una iniciativa del Equipo Europa en la que participan la Unión Europea junto a Alemania, Francia, España, Suecia y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), que busca vincular el desarrollo socioeconómico de la región con la protección y el uso sostenible de los recursos naturales. Trabaja en promover la gestión forestal sostenible (cadenas de valor forestales y no forestales), aumentar la producción sostenible y la productividad de la silvicultura, la agricultura, la ganadería y del turismo. Así como en mejorar los servicios de gestión de los residuos sólidos y de las aguas residuales en los municipios de la cuenca Petén-Itzá. Se implementa a través de 5 sub-proyectos que son ejecutados por distintos socios estratégicos. Por otra parte, el tercer proyecto clave de la Agenda de Inversión Global Gateway (GGIA) en el país es “La transformación digital en Guatemala”.

Finalmente, la Unión Europea pone a disposición de Guatemala los siguientes instrumentos para apoyar las finanzas sostenibles y hacer una realidad los proyectos clave referidos:

- La Iniciativa Global de Bonos Verdes de la UE (GGBI): que permite comprar, así como apoyar con asistencia técnica todo el proceso de pre-emisión, emisión y post-emisión de bonos verdes/azules de emisores soberanos, sub-soberanos y privados.
- Cabe mencionar que, aunque no directamente bajo el GGBI, la Unión Europea apoya actualmente los esfuerzos del Gobierno de Guatemala en materia de finanzas sostenibles. Específicamente, está financiando una asistencia técnica al Ministerio de Finanzas Públicas para el desarrollo del informe para los inversionistas de bonos sostenibles emitidos por Guatemala en julio 2024.
- Además, la Unión Europea, a través de su Facilidad de Inversión para América Latina y el Caribe, junto con otros donantes e inversionistas apoya el Fondo LAGreen que ha invertido en los bonos sostenibles de Banco Promérica Guatemala y BAC Guatemala.
- Asimismo, la UE tiene a disposición garantías para disminuir el riesgo para inversionistas que son implementadas por instituciones financieras europeas. Un ejemplo es el “Programa de garantías de cadenas globales transformadoras” de la Asociación de Instituciones Europeas de Finanzas para el desarrollo (EDFI), la cual prioriza proyectos privados en economía circular en Guatemala y Perú.

C. Transversalización del cambio climático en el proceso de inversión pública en Panamá

Roberto Vernaza³³

1. Incidencia del cambio climático en la dinámica de desarrollo

El cambio climático constituye uno de los mayores desafíos medioambientales y sociales que enfrenta la República de Panamá; una condición derivada de sus características geofísicas y modelo de desarrollo que impacta directamente a: su biodiversidad, el rol que cumple como corredor biológico y la demanda de recursos naturales para impulsar su desarrollo económico y social.

Durante las últimas décadas, la variabilidad climática se ha acentuado, manifestada a través de la incidencia de eventos extremos asociados a la presencia del Fenómeno del Niño (sequías, alteraciones en el volumen de la precipitación lluviosa (tormentas e inundaciones), el aumento de la temperatura, la degradación de las zonas de playa, deterioro de arrecifes y el ascenso del nivel del mar.

Aunque la comunidad científica ha clasificado a Panamá como “país carbono negativo”, es a la vez altamente vulnerable al impacto del cambio climático. Las alteraciones registradas por los efectos del clima, además de impactar en el entorno natural, repercuten en la vida cotidiana: la salud pública, la seguridad alimentaria, la generación eléctrica y el rendimiento de los sectores productivos; por ejemplo:

- En 2022, en el Litoral Caribe Oriental de la República de Panamá, se registró la primera migración climática de la región, ocasionada por el ascenso del nivel del mar, afectando a la población originaria Guna que habita en el Archipiélago de Las Mulatas (comunidad de Gardí Sugdup), para lo cual el estado panameño implementa un programa de reasentamiento de estos moradores en el territorio continental.
- En 2023, la sequía registrada en la Cuenca Hidrográfica del Canal de Panamá, mermó la capacidad de los principales reservorios de agua dulce que respaldan las operaciones de tránsito por esta vía acuática, lo cual motivó la implantación de políticas de restricción al calado de los buques, generando consecuentemente, una contracción en los ingresos nacionales.

Ante este panorama, el gobierno panameño ha desarrollado estrategias de adaptación y mitigación; así como la puesta en marcha de instrumentos que estimulan la participación del sector privado, para generar inversiones dirigidas hacia la reducción de la descarbonización de las actividades productivas y promover la educación ambiental para sensibilizar a la ciudadanía hacia la construcción de una sociedad resiliente.

2. Evolución del marco institucional

El cumplimiento de las metas trazadas en la Estrategia Nacional de Cambio Climático de Panamá demanda de un marco institucional cohesionado que facilite la articulación de esfuerzos para la implementación transversal de sus acciones en todos los ámbitos de la dinámica económica y social del país.

En Panamá, el Ministerio de Ambiente (MiAmbiente) es la entidad rectora del Comité Nacional de Cambio Climático de Panamá (CONACCP), un organismo interinstitucional en el que convergen aproximadamente 30 instituciones gubernamentales entre las que figuran las principales entidades sectoriales, centros de formación académica superior, agencias de investigación científica e innovación, entre otros organismos competentes.

³³ Coordinador de Planes y Programas, Dirección de Programación de Inversiones de Panamá.

Paralelamente, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) desde su ámbito de competencia mantiene participación en otros mecanismos de coordinación interinstitucional responsables de gestionar políticas públicas integradas a la agenda nacional de acción por el clima:

- Plataforma de Cambio Climático de los Ministerios de Hacienda Pública, Economía y Finanzas de América Latina y El Caribe / auspiciada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Junta Directiva del Mercado de Carbono.
- Grupo de Trabajo de Finanzas Sostenibles.
- Comité Interinstitucional de Transparencia Climática.

3. Construcción de capacidades nacionales

Desde 2022, la Dirección de Programación de Inversiones (MEF) y la Dirección de Cambio Climático (MiAmbiente) han establecido una alianza estratégica para la implementación de un plan de fortalecimiento de capacidades técnicas que facilite la incorporación del cambio climático como variable de evaluación *ex ante* en el proceso de inversión pública. Mediante la realización de talleres de trabajo dirigidos al personal técnico de ochenta y cinco (85) instituciones del Sector Público No Financiero (SPNF), ha sido posible capacitar a aproximadamente 400 funcionarios que integran las unidades de planificación responsables de ejecutar programas y/o proyectos de inversión.

Estas jornadas de trabajo facilitaron la apropiación de los conocimientos necesarios para interpretar las guías técnicas establecidas por el Ministerio de Ambiente (MiAmbiente), que fueron adoptadas legalmente por el Sistema Nacional de Inversiones Públicas de Panamá (Resolución Ministerial MEF-RES-2023-430 de 16 de febrero de 2023):

- Guía Técnica de Cambio Climático para la Planificación, Prefactibilidad y Factibilidad de Proyectos de Inversión Pública.
- Manual para la Implementación de los Etiquetadores de Cambio Climático para Proyectos de Inversión Pública.

4. Contribución del SINIP al cumplimiento de metas nacionales en el marco de la Contribución Nacional Determinada (NDC's)

La ejecución de talleres interinstitucionales (MEF - MiAmbiente – entidades sectoriales) facilitó la evaluación del Plan de Inversiones del Sector Público No Financiero (SPNF), resultando la conformación de un portafolio de aproximadamente 548 proyectos (en su mayoría de acciones multianuales) correspondientes al período 2019-2024, que han sido clasificados en función de su impacto como medidas de: adaptación, mitigación o de efecto transversal.

Mediante el etiquetado de estos proyectos ha sido posible precisar:

- El nivel de riesgo y vulnerabilidad climática en función de su posicionamiento geográfico, considerando la incidencia establecida mediante los escenarios prospectivos determinados por el Ministerio de Ambiente, para las seis áreas hidroclimáticas establecidas en la República de Panamá.
- La contabilización del esfuerzo fiscal a través del presupuesto público, en el financiamiento de medidas de adaptación, mitigación o de efecto transversal, identificando sus fuentes de financiamiento.
- La contribución de estas acciones al cumplimiento de las metas trazadas en la Contribución Nacional Determinada (NDC's) y el Objetivo de Desarrollo Sostenible N°13: Acción por el Clima".

En el cuadro 6 se presenta el presupuesto total de inversiones públicas ejecutado por las entidades que conforman el SPNF según el área de gobierno durante los años 2019-2024.

Cuadro 6
Presupuesto ejecutado SPNF según área de gobierno, 2019-2024
(En balboas)

Área de Gobierno	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Gobierno central	2 957 892 106	2 828 815 696	2 541 131 156	2 473 079 966	2 381 176 578	3 399 648 858
Instituciones Descentralizadas	837 044 036	555 445 698	1 007 159 793	1 242 172 908	1 541 975 348	1 430 188 055
Empresas públicas	780 282 206	447 924 521	505 756 315	727 313 433	884 293 701	901 768 002
Intermediarios financieros	58 764 184	62 809 586	47 085 762	53 206 009	58 339 889	59 271 266
Total	4 633 982 532	3 894 995 501	4 101 133 026	4 495 772 316	4 865 785 516	5 790 876 181

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas/SINIP, Panamá.

En el cuadro 7 se presentan los datos correspondientes al presupuesto de inversiones ejecutado por las instituciones del Sector Público No Financiero (SPNF) durante los años 2019-2024, considerando únicamente los 548 proyectos identificados como acciones de inversión con enfoque de cambio climático. Para el año 2024, se aprecia que el 22.3% del presupuesto de inversiones asignado al SPNF se destinó a inversiones con enfoque climático.

Cuadro 7
Presupuesto ejecutado SPNF con impacto en cambio climático, 2019-2024
(En balboas)

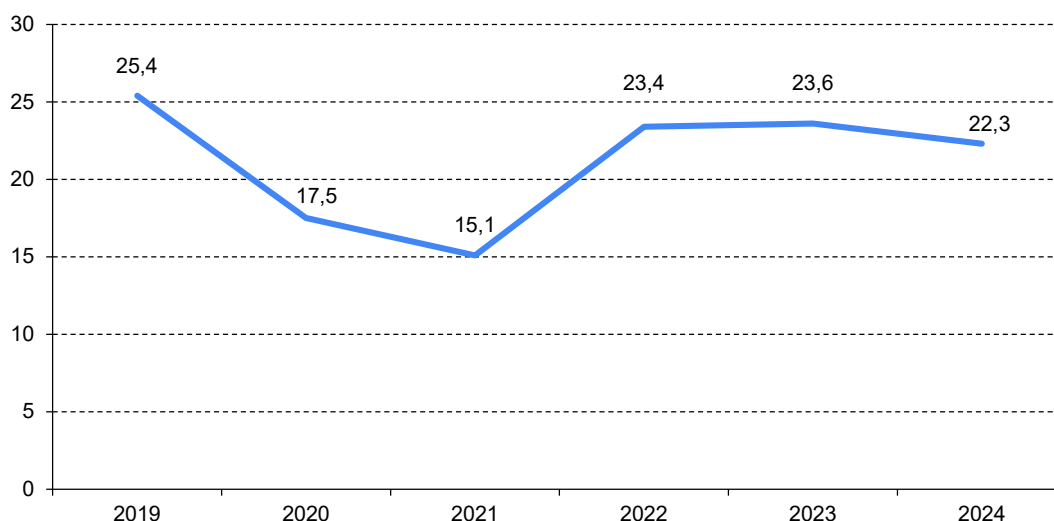
Impacto en cambio climático	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Adaptación	278 830 101	199 747 271	218 958 456	289 597 498	277 176 798	307 078 047
Mitigación	51 757 833	3 444 333	39 151 392	44 049 785	18 389 028	31 780 906
Transversal	847 032 568	478 296 099	361 542 104	719 449 624	853 851 708	950 132 887
Total	1 177 620 502	681 487 703	619 651 952	1 053 096 907	1 149 417 534	1 288 991 840



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas/SINIP, Panamá.

Para el año 2024, se aprecia que el 22.3% del presupuesto de inversiones asignado al SPNF se destinó a inversiones con enfoque climático (véase el gráfico 9).

Gráfico 9
Presupuesto ejecutado SPNF con impacto en cambio climático, 2019-2024
 (En balboas)



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas/SINIP, Panamá.

5. Estimación del precio social de carbono en proyectos de inversión pública

Con el respaldo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Unión Europea (UE), la Dirección de Programación de Inversiones del MEF, avanza en la implementación de un proyecto piloto para el establecimiento de una *"Metodología de Cálculo y Uso del Precio Social del Carbono en la Evaluación de la Inversión Pública en Panamá"* en el sector transporte, con la participación de entidades como: el Ministerio de Obras Públicas (MOP), la Autoridad de Tránsito y Transporte Terrestre (ATTT); así como también, empresas públicas como: Metro de Panamá, S.A. y Transporte Masivo de Panamá, S.A. (Mi Bus).

La incorporación de esta herramienta al componente metodológico del SINIP, contribuirá a la toma de decisiones informadas para la asignación de recursos de inversión pública, aportando criterios de selección priorizada desde la perspectiva de sus costos y beneficios ambientales y sociales, facilitando así, el uso eficiente de los fondos públicos y una transición justa hacia una sociedad resiliente a los efectos del clima.

De acuerdo con los registros del Ministerio de Ambiente, en Panamá las actividades asociadas al subsector de transporte terrestre representan el 23.2% de las emisiones de gases de efecto invernadero del país³⁴. Por otra parte, el Gobierno Nacional destina el 19.1% de los recursos presentes en el presupuesto de inversiones del SPNF asignado al desarrollo de proyectos de infraestructura vial, transporte ferroviario y servicios públicos de transporte urbano e interurbano, que podrían constituir de forma importante a la descarbonización.

³⁴ Sistema Sostenible de Inventarios Nacionales de Gases de Efecto Invernadero.

6. Financiamiento temático de inversiones resilientes al cambio climático y social sostenibles

Con el objetivo de promover un crecimiento económico bajo en emisiones de carbono y avanzar en la superación de las brechas socioeconómicas y ambientales del país, el Ministerio de Economía y Finanzas promulgó el Marco de Financiamiento Sostenible de Panamá (Resolución MEF-RES-2024-1529), instrumento temático que facilitará la emisión de bonos y/o contratación de préstamos verdes, sociales y/o sostenibles para financiar proyectos con impacto ambiental y social positivo.

Mediante este mecanismo se busca canalizar recursos hacia inversiones y gastos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos ambientales del país y la reducción de la pobreza, aumentando la competitividad del país en una senda de desarrollo inclusivo y resiliente al cambio climático.

7. Acciones actualmente en desarrollo

- La clasificación de nuevos proyectos en función de su impacto en cambio climático, facilitará la estructuración de un portafolio verde, objeto de financiamiento y respaldo a futuras emisiones de instrumentos de mercado.
- Acompañamiento técnico al Ministerio de Ambiente para la definición de una estrategia financiera que facilite la implementación de una Ley Marco de Cambio Climático y Transición Verde en Panamá y los instrumentos de planificación de mediano y largo plazo asociados.
- Actualización del Manual de Implementación de los Etiquetadores de Cambio Climático para Proyectos de Inversión Pública y su alineamiento con el Marco de Financiamiento Sostenible de Panamá.
- Determinar el diseño de soluciones informáticas dentro del MEF, para facilitar el etiquetado climático dentro del sistema presupuestario.

8. Desafíos hacia la construcción de una fiscalidad verde

- Fortalecimiento a las capacidades de las entidades formuladoras de proyectos en la materia de cambio climático, para mejorar la calidad de los estudios de preinversión.
- Aplicación por parte de las instituciones del sector público, de Guía General para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública–SINIP, la cual incorpora criterios de Gestión de Riesgos de Desastres-GRD/ASICC (en proceso de revisión).
- Incorporación formal de la Metodología para el Cálculo del Precio Social de Carbono como componente del Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SINIP) en Panamá.
- Gestión de cooperación técnica no reembolsable para el fortalecimiento de procesos institucionales (planificación territorial, presupuesto, deuda pública, inversiones, gestión de riesgo, otros.) y apalancamiento de acciones de adaptación y/o mitigación a los efectos del cambio climático.

D. Instrumentos para la incorporación de la resiliencia en la formulación y evaluación de proyectos de inversión pública en el SNIP de Costa Rica

Johanna Salas³⁵

El SNIP de Costa Rica entró en funcionamiento en el año 2008 con el establecimiento del Decreto Ejecutivo 34694-PLAN-H, el cual definió el marco normativo para su implementación. El primer instrumento metodológico se publicó en el año 2010 y fue la "Guía general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública" que contenía un capítulo con los cinco pasos para realizar un análisis de riesgo:

- i) Identificación de las Amenazas (Naturales, Socio-naturales, Antropogénicas).
- ii) Caracterización de la Vulnerabilidad (Exposición, Fragilidad, Resiliencia).
- iii) Estimación del Riesgo.
- iv) Medidas para la reducción del riesgo.
- v) Incorporación de los costos y beneficios en los flujos financieros y económico-social.

Su aplicación fue parcial mientras el país generaba la capacidad para el desarrollo completo del análisis de riesgos. Por ello, al principio se utilizaban algunas metodologías de organismos internacionales que permitían cubrir los primeros cuatro pasos.

Con la finalidad de generar instrumentos metodológicos que apoyaran a las entidades en el desarrollo de sus análisis de riesgos, en el año 2014 se publicó la "Metodología para análisis de amenazas naturales en etapa de perfil" y una base de datos sobre pérdidas ocasionadas por fenómenos naturales que contiene información de los eventos con declaratoria de emergencia nacional desde el año 1988.

La metodología para análisis de amenazas naturales tiene como finalidad incluir elementos de reducción del riesgo desde la etapa de perfil, considerando información secundaria y visitas al sitio donde se pretende desarrollar el proyecto, con el fin de disponer de mayor información para la toma de decisiones sobre la pertinencia de continuar con el desarrollo de las siguientes etapas del ciclo de vida del proyecto.

La base de datos mencionada actualmente registra los daños generados por 52 eventos hidrometeorológicos y geotectónicos. La información está desagregada por área afectada según la distribución política-administrativa (provincia, cantón, distrito) del país, clase de zona (urbana o rural), sector, clase y componente. Su mayor nivel de desagregación permite conocer si lo que se dañó fue un cultivo específico, la superficie de rodamiento, las pilas de un puente, un muro de contención, una vivienda, la tubería de captación o de distribución, una bomba, entre otros.

La incorporación de los resultados del análisis de riesgo en las evaluaciones se realiza con la estimación del valor esperado de los indicadores de rentabilidad con y sin proyecto, el cual se obtiene aplicando la siguiente fórmula:

$$E(P \text{ con } MRR) - E(P \text{ sin } MRR) = P * VAC_{\text{daño}} - VAC_{MMR}$$

Donde:

- $E(P \text{ con } MRR)$: valor esperado de rentabilidad del proyecto con medidas de reducción del riesgo
- $E(P \text{ sin } MRR)$: valor esperado de rentabilidad del proyecto sin medidas de reducción del riesgo

³⁵ Jefa de la Unidad de Inversiones Públicas de Costa Rica.

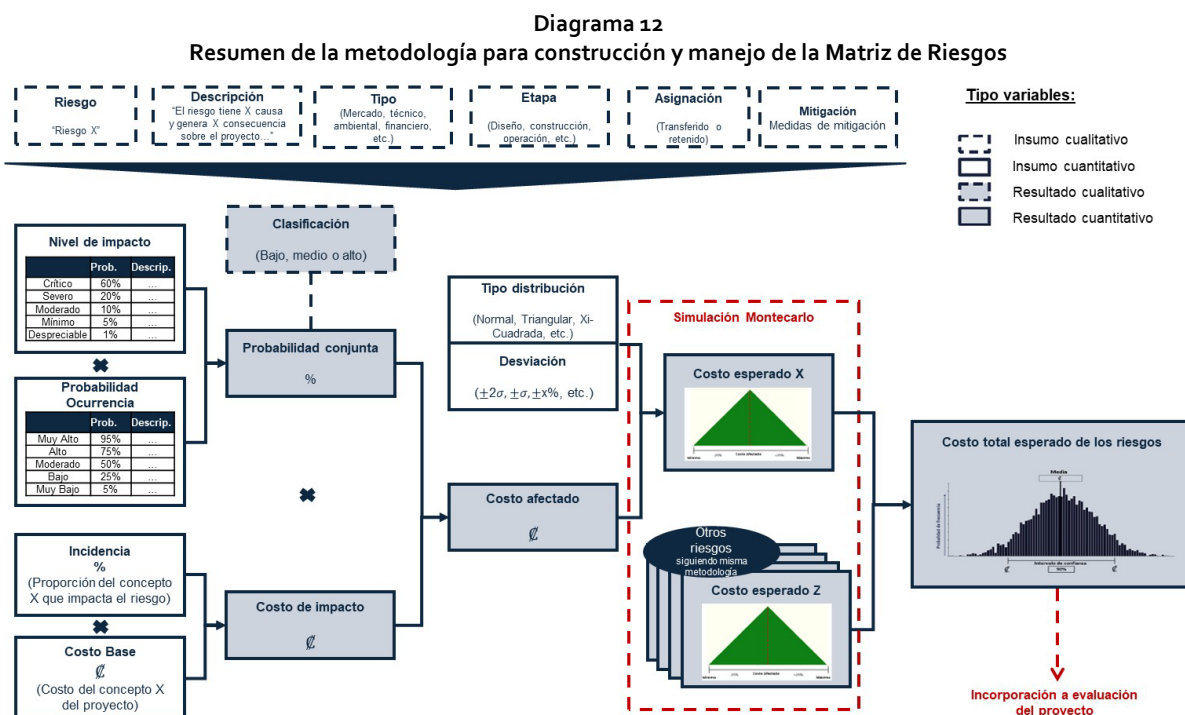
- P : probabilidad de ocurrencia del fenómeno
- $VAC_{daño}$: valor actual del costo del daño
- VAC_{MMR} : valor actual del costo de las medidas de reducción del riesgo.

En el año 2020, se emitió el Decreto Ejecutivo 42465-MOPT-MINAE-MIVAH sobre los “Lineamientos generales para la incorporación de las medidas de resiliencia en infraestructura pública” con los objetivos de:

- Realizar evaluación del riesgo con un enfoque multiamenaza.
- Considerar los escenarios presentes y proyecciones de cambio climático y la variabilidad climática.
- Garantizar la protección de la infraestructura y la continuidad de los servicios.
- Tomar decisiones técnicas y administrativas aplicables en todas las etapas del ciclo de vida de los proyectos.
- Contribuir a la resiliencia de las poblaciones y comunidades.

Dichos lineamientos establecen la responsabilidad de que cada entidad debe definir la metodología de análisis de riesgo que responda al tipo y naturaleza del proyecto y cumpla con los requerimientos definidos en los lineamientos. No obstante, con la finalidad de apoyar a las entidades en el desarrollo del análisis de riesgo, en el año 2021 se publicó la “Metodología para el análisis de riesgos con enfoque multiamenaza y criterios probabilísticos en los proyectos de inversión pública” y la “Matriz General de Riesgos”.

En el diagrama 12 se resume el funcionamiento de la metodología y la matriz de riesgos, que se divide en una parte cualitativa y otra cuantitativa, que incluye el análisis determinístico y el probabilístico.



Fuente: SNIP Costa Rica.

La parte cualitativa incluye la descripción del riesgo considerando las causas, consecuencias y el tipo. También se indica la etapa del ciclo de vida del proyecto en que se podría materializar el riesgo, a quién se asigna el mismo y las medidas de mitigación.

El análisis cualitativo se realiza para el riesgo residual, es decir, considerando los efectos de las medidas. Para ello se debe definir el nivel de impacto y la probabilidad de ocurrencia que permite obtener la probabilidad conjunta y la clasificación del riesgo en cinco categorías: Muy bajo, Bajo, Medio, Alto, y Muy Alto, obteniendo un mapa de calor de los riesgos. Luego, se indican los componentes afectados (incidencia) y el costo base de los componentes, lo cual brinda el costo del impacto.

Las estimaciones se realizan para aquellos riesgos residuales que están clasificados en las categorías Alto y Muy Alto. El costo afectado se obtiene mediante la probabilidad conjunta y el costo del impacto. Seguidamente, para realizar el análisis probabilístico, se le debe asignar a cada riesgo el tipo de distribución y los valores de los parámetros que la definen. Utilizando la Simulación de Montecarlo, se calcula el Costo Total Esperado de los Riesgos (CTER), valor que se incluye en la estimación de los indicadores de rentabilidad financieras, de costos y económica-social.

También, en el año 2021 se publicó la “Guía de planificación de la etapa de ejecución” que incluye el análisis y seguimiento de los riesgos asociados a la etapa de ejecución.

La “Guía para elaborar el informe de cierre” se emitió en el año 2022 y establece un análisis entre lo planificado y la obra construida considerando el alcance, los costos, el tiempo y los riesgos del proyecto. De manera que se puedan obtener lecciones aprendidas para retroalimentar proyectos futuros.

La determinación del Precio Social del Carbono se realizó en el año 2023 junto con el desarrollo de un estudio de caso para transporte público. En ese mismo año, se publicó la “Guía de priorización para proyectos de inversión pública con criterios de sostenibilidad y descarbonización” que permite valorar cuatro dimensiones de sostenibilidad: Medio ambiente y descarbonización, Social, Económica e Institucional. La priorización se realiza considerando una matriz simplificada para proyectos asociadas a obras menores, sustituciones, reconstrucciones y resolución legal. Mientras que para las obras mayores se aplica en proceso completo que incluye la valoración de 17 criterios. La aplicación de esta guía permite priorizar los proyectos que ingresan al Banco de Proyectos de Inversión Pública.

Las guías generales de formulación y evaluación para las etapas de perfil, prefactibilidad y factibilidad se actualizaron en el 2024. Estas incluyen y están alineadas con los otros instrumentos metodológicos publicados previamente.

En el año 2025 se trabaja en el desarrollo de un estudio de caso sobre la aplicación del precio social del carbono para un proyecto ferroviario y en la actualización de las guías sectoriales de infraestructura vial y agua potable y saneamiento.

Finalmente, se comparten las siguientes lecciones aprendidas:

- El proceso para la incorporación del riesgo debe ser progresivo y estar presente a lo largo de todo el ciclo de vida de los proyectos.
- Los análisis de reducción del riesgo requieren la conformación de equipos multidisciplinarios.
- Las herramientas para reducción del riesgo requieren revisión constante, por lo que en la medida de lo posible se debe crear un comité interinstitucional que se encargue de este proceso.
- Mantener un estrecho contacto entre las instituciones nacionales que generen datos e información.
- La información que se genera después de ocurrida una emergencia debe contribuir a la planificación y a la evaluación de iniciativas de inversión.

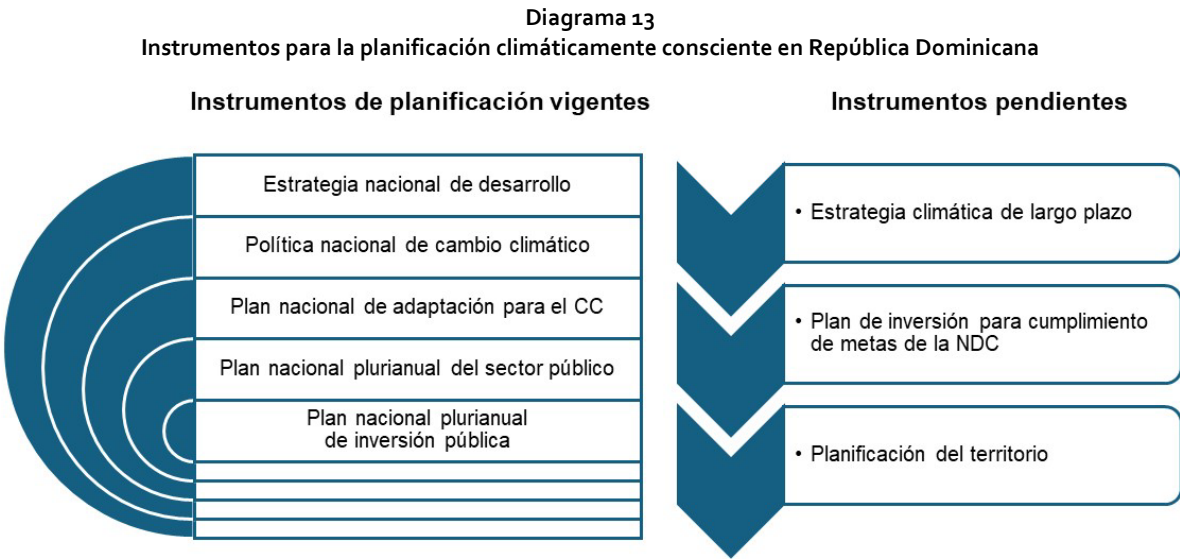
E. La acción climática en el contexto del sistema de inversión pública de República Dominicana

Francis Ortega³⁶

1. Antecedentes

La República Dominicana, país altamente vulnerable a los efectos del cambio climático, pierde por este fenómeno anualmente entre 0.4 y 0.5% del PIB en activos de infraestructura, especialmente en transporte y vivienda. En este contexto, y tras la evaluación C-PIMA realizada en 2023, hemos reforzado nuestro compromiso con la integración de la acción climática en todo el ciclo de inversión.

A partir de hitos como la ratificación del Acuerdo de París (2017), la actualización de nuestra Contribución Nacionalmente Determinada (NDC 2020), y una consultoría del BID que generó un diagnóstico y hoja de ruta específica, hemos comenzado a implementar transformaciones claves en el sistema de inversión pública (véase el diagrama 13).



Fuente: SNIP República Dominicana.

La Estrategia Nacional de Desarrollo (Ley 1-12) integra como objetivo la adaptación al cambio climático. Junto a ella, existe la Política Nacional de Cambio Climático (Decreto 269-15) y un Plan Nacional de Adaptación 2015–2030 enfocado en reducir vulnerabilidades y facilitar la integración transversal de la adaptación en la gestión pública.

Complementan este marco los Planes Plurianuales de Inversión Pública. Sin embargo, existe la necesidad de una estrategia climática a largo plazo al 2050 y de un plan de inversión alineado con las metas de la NDC, en construcción con apoyo del BID.

³⁶ Director General de Inversión Pública de República Dominicana.

A pesar de contar con una ley de ordenamiento territorial, aún se requiere su reglamento de aplicación para garantizar una planificación del territorio más adaptativa frente a desastres y fenómenos climáticos.

2. Coordinación entre entidades

Uno de los retos más relevantes ha sido avanzar en la gobernanza climática, particularmente en la articulación con los municipios. Se espera que la Ley Marco de Cambio Climático, en discusión en el Congreso, defina su rol dentro del sistema.

Se han fortalecido sinergias con entidades del sistema financiero público. Con presupuesto, se ha trabajado en clasificadores climáticos; con contrataciones públicas, se han definido lineamientos para la gestión de emergencias; y con crédito público, se ha impulsado la emisión de bonos verdes soberanos (US\$750 MM en 2024). También colaboramos con la Contraloría para establecer criterios técnicos de simplificación documental en proyectos de bajo costo.

3. Evaluación y selección de proyectos

Las normas técnicas y la guía metodológica del SNIP aún no incorporan plenamente el cambio climático. Sin embargo, se está finalizando una consultoría con el BID para actualizar ambos instrumentos, integrando la gestión del riesgo de desastres, así como la mitigación y adaptación climática, con enfoque de género y discapacidad (véase el diagrama 14).

Diagrama 14
Metodología actual y nueva metodología

Metodología actual	Nueva metodología	
Paso 1. Identificar la localización del proyecto	Paso 1: Identificación de activos	• Identifique los activos de la infraestructura de provisión existente (y los nuevos por construir por el proyecto) y su capacidad instalada
Paso 2. Identificación de amenazas y desastres ocurridos en el sitio del proyecto	Paso 2: Análisis de amenazas y exposición	• Retome las amenazas relevantes determinadas en el análisis de amenazas y determine el nivel de exposición de cada activo
Paso 3. Análisis y calificación del grado de amenazas durante la vida del proyecto	Paso 3: Análisis de vulnerabilidad/ resiliencia (V/R)	• Analice la vulnerabilidad material y la vulnerabilidad del entorno natural así como la resiliencia, asociados a los activos
Paso 4. Análisis y calificación del grado de vulnerabilidad	Paso 4: Estimación del riesgo: daño y duración de la afectación	• Estime la afectación en la capacidad instalada de provisión de bienes y servicios (daño) de cada uno de los activos y la duración de dicha afectación
Paso 5. Evaluación del nivel de riesgo	Paso 5: Alternativas de consumo contingente	• Identifique y cuantifique el consumo contingente de formas alternativas de provisión de bienes y servicios
Paso 6. Medidas de reducción de riesgo	Paso 6: Medidas de reducción del riesgo de desastres	• Identifique medidas de reducción del riesgo de desastres, favorezca las SbN que persigan múltiples beneficios

Fuente: SNIP República Dominicana.

El análisis de riesgo actual será reemplazado por un enfoque más detallado: evaluación por activos multiamenazados, análisis de exposición, vulnerabilidad, resiliencia, y cálculo del valor presente esperado de daños y pérdidas. Esta propuesta implica cambios metodológicos sustanciales, cuya implementación gradual requerirá apoyo técnico y financiero.

4. Gestión presupuestaria

Desde el año 2022, con apoyo del BID, la Dirección General de Presupuesto formalizó un clasificador del gasto público en cambio climático, incluyendo lineamientos obligatorios para su uso. En 2023 se revisaron los proyectos de inversión para asegurar su correcta clasificación climática. Para 2026, el uso del clasificador será obligatorio para todos los proyectos de inversión pública (véase el cuadro 8).

Cuadro 8
Clasificación funcional para las acciones de cambio climático

Finalidad	Función	Sub-función	Concepto definición
3			Protección del medio ambiente
3	3		Cambio climático
3	3	01	Mixtos
3	3	02	Mitigación
3	3	03	Conocimiento del riesgo climático
1	3	04	Gobernanza del riesgo de desastres climáticos
3	3	05	Reducción del riesgo climático
3	3	06	Respuesta y recuperación de desastres climáticos
3	3	07	Otras medidas de adaptación
3	3	98	Investigación y desarrollo relacionado con el cambio climático
3	3	99	Planificación, gestión y supervisión de cambio climático

También se adicionaron subfunciones dentro de:
1.3 Defensa Nacional, 2.2 Agropecuaria, caza, pesca y silvicultura, 2.3 Riego, 2.4. Energía y Combustible, 2.5. Minería, manufactura y construcción, 2.6. Transporte, 3.1. Protección del aire, agua y suelo y 3.2. Protección de la biodiversidad y ordenación de desechos.

Fuente: SNIP República Dominicana.

Adicionalmente, se está promoviendo el uso del Precio Social del Carbono (PSC), estimado con apoyo de CEPAL. Ya se han evaluado proyectos piloto en sectores estratégicos, y en 2026 se prevé escalar el uso de las guías metodológicas sectoriales disponibles a las entidades del sector público.

5. Medidas transversales

Se han instalado en los servidores institucionales los módulos del proyecto "Reducción de Riesgos de Desastres y Adaptación Sostenible e Incluyente al Cambio Climático en la Inversión Pública - RIDASICC", lo que permite integrar gestión del riesgo de desastres, adaptación y cambio climático en proyectos de infraestructura vial y agua potable. Las oficinas regionales del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD) apoyan la validación territorial de riesgos desde la preinversión, y el Fondo de Cohesión Territorial permite responder a demandas locales en zonas vulnerables. La capacitación constante del personal técnico es un eje estratégico de fortalecimiento institucional.

6. Desafíos

La inminente fusión de los Ministerios de Hacienda y de Economía exige asegurar la continuidad de estas iniciativas, así como robustecer la articulación entre planificación, inversión pública, presupuesto y contrataciones. Debemos integrar plenamente los criterios climáticos en los modelos de priorización, completar la actualización normativa y metodológica del sistema de inversión pública, y avanzar en su implementación. Además, mejorar los resultados en futuras evaluaciones C-PIMA y continuar sensibilizando a las instituciones sectoriales será crucial para consolidar una inversión pública verdaderamente resiliente y transformadora.

VIII. Cierre del evento

El cierre del evento estuvo a cargo de Jaqueline Molina, Presidenta de la Red SNIP y Directora de Inversiones de Honduras. En sus palabras de clausura, agradeció sinceramente la participación entusiasta y el compromiso de todas y todos los asistentes, destacando especialmente la hospitalidad del gobierno de Guatemala, indicando que el seminario cumplió con creces las expectativas al abordar temas clave de la inversión pública.

Durante su intervención recordó que el seminario permitió abordar de manera integral diversas temáticas clave vinculadas al fortalecimiento de la gestión de la inversión pública en la región. En la primera jornada, las sesiones se centraron en el análisis del rol de la inversión pública eficiente como motor del crecimiento económico y la sostenibilidad fiscal, la evaluación del desempeño de la gestión de la inversión pública y la importancia de la revisión independiente y la aplicación del principio de proporcionalidad en la etapa de preinversión. En la segunda jornada, las presentaciones se enfocaron en los desafíos y oportunidades de la modernización tecnológica de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública para una gestión más eficiente, la evaluación *ex post* como herramienta para medir el logro de resultados y el uso eficiente de los recursos, y la incorporación del enfoque climático en las decisiones de inversión pública.

Finalmente expresó el sincero agradecimiento a aquellos que hicieron posible este evento, especialmente a la directiva de la Red, el equipo técnico de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) de Guatemala, los intérpretes, los responsables audiovisuales y el equipo administrativo, así como al Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (ILPES-CEPAL), la Agencia Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El encuentro concluyó con el deseo compartido de continuar fortaleciendo estos espacios de intercambio y cooperación regional en futuras instancias.

IX. Conclusiones

Las actividades realizadas en el XIII Seminario de la Red de Sistemas Nacionales de Inversión Pública de América Latina y el Caribe, permitieron identificar desafíos comunes y consensuar líneas de acción prioritarias para la gestión de la inversión pública en la región. Las principales conclusiones derivadas de las sesiones se pueden resumir en los siguientes puntos:

A. La eficiencia de la inversión como determinante macroeconómico y social

La inversión pública posee un efecto multiplicador positivo y significativo sobre el producto y el empleo en la región. Sin embargo, la evidencia presentada demuestra que este impacto se maximiza solo cuando existen marcos de gobernanza sólidos. Las estimaciones indican que, en contextos de baja eficiencia, los multiplicadores fiscales tienden a ser nulos; en contraste, una gestión eficiente puede elevar los retornos del PIB hasta aproximadamente 2,5 dólares por cada dólar invertido.

La eficiencia institucional es, por tanto, un determinante económico crítico: actualmente, la región presenta un índice de eficiencia de 0,63 frente al 0,91 de economías avanzadas, lo que implica que simplemente cerrando esta brecha de gestión se podría mejorar la calidad de la infraestructura en más de un 30% sin aumentar el gasto. Mejorar la gestión de los SNIP no es solo un tema administrativo, sino una política de crecimiento económico indispensable para revertir el desplazamiento inicial de la inversión privada y fomentar su recuperación en el mediano plazo, impulsando así la productividad laboral y el desarrollo sostenible.

B. Institucionalización de la revisión independiente y el principio de proporcionalidad

Existe consenso sobre la necesidad de modernizar la fase de preinversión para mitigar el "sesgo de optimismo" y las fallas en la estimación de costos y plazos. La experiencia internacional (Australia y Corea) demuestra que la implementación de mecanismos de revisión independiente y aseguramiento técnico garantiza la objetividad y calidad de los proyectos estratégicos.

En paralelo, es recomendable aplicar el principio de proporcionalidad, graduando las exigencias de evaluación según la complejidad y riesgo de los proyectos. Un ejemplo concreto de esta aplicación es el Sistema Nacional de Inversiones de Chile, que en 2025 implementó un esquema de cuatro niveles de análisis. Este tipo de prácticas han permitido al país liberar recursos técnicos para enfocarlos en proyectos de alto impacto, aplicando metodologías simplificadas para obras menores y análisis rigurosos para proyectos de mayor envergadura.

C. La evaluación del desempeño de los SNIP como motor de mejora continua

La adopción de metodologías de diagnóstico estandarizadas, como PIMA (FMI) o IGEIP (Perú), se han consolidado como una buena práctica regional. Se concluye que estas herramientas no deben limitarse a una función de auditoría, sino utilizarse para crear planes de reforma concretos e incentivos institucionales. El caso de Perú con el IGEIP destaca cómo la medición del desempeño puede vincularse a incentivos presupuestarios y reconocimiento, fomentando una competencia positiva entre entidades ejecutoras para mejorar sus procesos de programación y ejecución.

D. Transformación digital de los SNIP

Si bien la región ha logrado avances notables en transparencia mediante portales como MapalInversiones, la transformación digital de los SNIP aún es heterogénea y fragmentada. La conclusión es que la tecnología debe dejar de verse como un fin en sí mismo para convertirse en un medio que habilite la interoperabilidad entre los sistemas de inversión, presupuesto y contrataciones públicas. El siguiente salto cualitativo requiere la adopción de tecnologías disruptivas (Inteligencia Artificial, BIM) y el uso analítico de datos para la toma de decisiones, superando la etapa de la mera digitalización de trámites para avanzar hacia una verdadera gobernanza de datos que soporte todo el ciclo de vida del proyecto.

E. La evaluación *Ex post* como herramienta de aprendizaje sistémico

La evaluación *ex post* sigue siendo el eslabón más débil en la región, aunque se reconocen avances metodológicos en países como Chile, México y Perú, y esfuerzos incipientes en Guatemala y Argentina, que iniciaron evaluaciones piloto en 2024.

Se concluye que es fundamental sistematizar estas evaluaciones para generar una trazabilidad completa que permita comparar lo planificado versus lo ejecutado. Esto implica implementar no solo evaluaciones de corto plazo para medir la eficiencia en costos y tiempos al cierre de la obra, sino también de resultados intermedios y de impacto, que permitan verificar si la inversión realmente resolvió el problema público original y generó el valor social esperado.

El valor estratégico de la evaluación *ex post* reside en su capacidad de retroalimentación. Las lecciones aprendidas en materia de costos reales, plazos de ejecución, logro de objetivos y generación de valor público deben incorporarse de manera directa en los procesos de actualización de las metodologías de formulación *ex ante*, creando un círculo virtuoso de aprendizaje que contribuya a reducir la incertidumbre y mejorar la calidad de las decisiones en futuras inversiones.

F. Transversalización de la acción climática y gestión de riesgos

La integración del cambio climático en la inversión pública ha dejado de ser una opción para convertirse en un requisito de responsabilidad fiscal y sostenibilidad. Se concluye que los SNIP deben incorporar instrumentos técnicos concretos como el Precio Social del Carbono, los clasificadores presupuestarios climáticos y el análisis de riesgos de desastres desde las etapas tempranas de los proyectos. Alinear la cartera de inversiones con las Contribuciones Nacionalmente Determinadas es crucial no solo para cumplir compromisos ambientales, sino para acceder a nuevas fuentes de financiamiento verde y resiliente, asegurando que la infraestructura pública pueda soportar los embates de la crisis climática.

Bibliografía

- Amaglobeli et. al. (2023). *Transforming Public Finance through GovTech*. Staff Discussion Note SDN2023/004. International Monetary Fund, Washington D.C.
- Ardanaz, M., Briceño, B., y García Ferro, L. Á. (2019). *Fortaleciendo la gestión de las inversiones en América Latina y el Caribe: Lecciones aprendidas del apoyo del BID a los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP)*. <https://doi.org/10.18235/0001952>
- Armendáriz, Edna y Haydeeliz Carrasco (2019). *E-Inversión Pública: Tendencias tecnológicas para la mejora de la gestión de la inversión*, BID.
- Armendáriz, Edna, Contreras, Eduardo y Ramírez, Álvaro. (2019). *E-Inversión pública. El uso de la tecnología en la gestión de la inversión pública*. BID (no publicado).
- Banco Mundial (2016). *World Development Report: Digital Dividends*. Washington, DC.
- Buchner, B., Naran, B., Padmanabhi, R., Stout, S., Strinati, C., Wignarajah, D., Miao, G., Connolly, J. and Marini, N. *Global Landscape of Climate Finance 2023*. Climate policy initiative (2023). November 2023.
- Choi, J., Carrasco, H., Cartes, F., Contreras, E., Groom, S., Mac Dowell, M. C., & Tamblay, L. (2024). *Arreglos institucionales para una gestión eficiente de la inversión pública: una revisión de los sistemas nacionales de inversión pública (SNIP) en América Latina y el Caribe y experiencias destacadas*. Armendáriz, E., Llampén, Z., & Aron, S. (Eds.). <https://doi.org/10.18235/0013348>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2024a). *América Latina y el Caribe ante las trampas del desarrollo: transformaciones indispensables y cómo gestionarlas*. Síntesis (LC/SES.40/4), Santiago, 2024.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2024b). *La economía del cambio climático en América Latina y el Caribe, 2023: necesidades de financiamiento y herramientas de política para la transición hacia economías con bajas emisiones de carbono y resilientes al cambio climático* (LC/TS.2023/154), Santiago, 2024.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2018). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe: Un gobierno abierto centrado en el ciudadano*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), LC/TS.2017/98/Rev.1.
- Contreras, E., Armendáriz, E., Orozco, S., & Parra, G. (2016). *La eficiencia del gasto de inversión pública en América Latina*. BID. Informe final del estudio. XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile.

- Gupta, Sanjeev; Michael Keen, Alpa Shah y Geneviève Verdier (2018). *La digitalización de las finanzas públicas*, Revista Finanzas y Desarrollo (12-15), marzo de 2018.
- Llempén, Z., Ardanaz, M., Valencia, O., & Puig, J. (2024). *¿Cuánto impacta la eficiencia de la inversión pública en el crecimiento económico?: evidencia de países de América Latina y el Caribe*. BID. <https://doi.org/10.18235/0013089>
- Ramírez Alujas, Á. V.; Dassen, N. (2016). *Winds of Change II: Progress and Challenges in Open Government Policy in Latin America and the Caribbean*. IDB-TN-998, Washington, D.C.: Inter-American Development Bank. <http://dx.doi.org/10.18235/0010646>
- Ramírez Alujas, Á. V.; Dassen, N. (2014). *Winds of Change: Progress and Challenges in Open Government Policy in Latin America and the Caribbean*. IDB-TN-629, Washington, D.C.: Inter-American Development Bank. <http://dx.doi.org/10.18235/0010577>
- Rossi et. al. (2020). *Information Disclosure and the Performance of Public Investment: The Case of Costa Rica*. <https://doi.org/10.18235/0002623>
- Salazar-Xirinachs, J. M. y Boeninger Sempere, A. (2025). *Capacidades institucionales técnicas, operativas, políticas y prospectivas (TOPP) para la gestión de las transformaciones: fundamentos para un nuevo paradigma* (LC/TS.2025/56). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- World Meteorological Organization (WM). (2025) *State of the Global Climate 2024*. WMO-No. 1368.

Anexo A1

Agenda del seminario

XIII Seminario de la Red de Sistemas Nacionales de Inversión Pública de América Latina y el Caribe

Antigua Guatemala, 15 al 17 de julio de 2025

Cuadro A1.1
Primer día

08:15-08:30 a.m.	Inscripción y registro de participantes
08:30-09:15 a.m.	Sesión inaugural. Palabras de Carlos Antonio Mendoza Alvarado , Secretario de SEGEPLAN. Palabras de Jaqueline Molina , Presidenta de la Red SNIP. Palabras de Javier Medina , Secretario Ejecutivo Adjunto a.i. de CEPAL y oficial a cargo del ILPES. Palabras de Sabine Eismann , Jefa de Cooperación, Embajada de Alemania en Guatemala. Palabras de Lilena Martínez de Soto , Jefa de Operaciones de la Representación del BID en Guatemala.
09:15-09:30 a.m.	Pausa en sala (foto grupal)
09:30-10:50 a.m.	Sesión I: Inversión pública eficiente como motor del crecimiento económico y la sostenibilidad fiscal Michael Hanni , Oficial de Asuntos Económicos de CEPAL: "Efectos macroeconómicos de la inversión pública en América Latina, Panorama Fiscal 2025" (Virtual). (15 min). Alfonso Tolmos , Consultor Internacional: "Maximizando el Impacto de la Inversión Pública: Claves para un <i>delivery</i> eficiente de proyectos" (15 min). David Miranda Herrera , Director de Inversión Pública de Perú: "Medición del desempeño a través del Índice de Gestión de Inversiones Públicas-IGIIP" (15 min). Zoila Llampén , Especialista de la División de Gestión Fiscal del BID: "Impacto de la inversión pública eficiente y cómo medirla: Índice de capacidad y desempeño de los SNIP en ALC" (15 min). Moderador: Ana Cristina Calderón , Especialista BID.
10:50-11:05 a.m.	Coffee break
11:05 a.m.-12:35 p.m.	Sesión II: Evaluando el desempeño de la gestión de la inversión pública. Virginia Alonso , Departamento de Asuntos Fiscales del Fondo Monetario Internacional: "Lecciones sobre la aplicación del PIMA en América Latina y Caribe" (Virtual) (15 min). Jaqueline Molina , Directora General de Inversiones Públicas de Honduras: "Experiencias sobre la evaluación PIMA" (15 min). Marlon Herrera , Director de Inversión Pública de El Salvador: "Desafíos y Oportunidades para fortalecer la gestión de la inversión pública" (15 min). Jorge Villagra , Director de Inversión Pública de Paraguay: "Evaluación y desafíos en la implementación de mejoras en el SNIP" (15 min). Moderador: Luis Mario Guerrero , Especialista en gasto público -GIZ.
12:35-14:00 p.m.	Almuerzo
14:00-15:30 p.m.	Sesión III: Revisión independiente y la proporcionalidad en la preinversión: Garantía de calidad y uso eficiente de recursos públicos. Fernando Britos , Consultor Internacional: "La aplicación del criterio de proporcionalidad en la revisión independiente: experiencia internacional" (15 min). Adam Copp , Director Ejecutivo, Infraestructura Australia: "Las revisiones de aseguramiento a los proyectos de IP en Australia" (Virtual) (15 min). Dr. Kiwan Kim , Director Ejecutivo, KDI- PIMAC: "Mejorando la Gestión de la Inversión Pública en América Latina y el Caribe: Lecciones del Sistema PFS y el Marco Institucional de Corea" (Virtual) (15 min). Rodrigo Henríquez , Jefe de la División de Evaluación Social de Inversiones: "Incorporación de principios de proporcionalidad en el SNI Chile" (15 min). Moderador: Alfredo Vaneskahian , Director de Inversión Pública, Uruguay.
15:30-15:45 p.m.	Coffee break
15:45-17:45 p.m.	Mesas de trabajo para Directores de la Red SNIP. Desempeño en la planificación y evaluación <i>ex ante</i> Presentación inicial de indicadores. Facilitadores: 4 mesas de trabajo con 4 países cada una. Explicación y absolución de consultas sobre indicadores y puntajes. Discusión de respuestas.
19:00-21:00 p.m.	Cena de bienvenida organizada por SEGEPLAN

Cuadro A1.2
Segundo día

09:00-10:10 a.m.	Sesión IV: Modernización tecnológica de los SNIP para una gestión eficiente de la inversión pública. Edna Armendáriz, Especialista fiscal BID: "Tendencias en el uso de la tecnología en la gestión de la inversión pública" (20 min). Dante Arenas, Investigador del Instituto de Planificación Económica y Social de CEPAL: "Tecnologías y Gobierno Abierto en la Inversión Pública" (20 min). Eduardo Contreras, Álvaro Ramírez, Universidad de Chile: "Resultados de la encuesta Adopción tecnológica en los SNIP ALC – 2025" (20 min). Moderador: Jorge Villagra, Director de Inversión Pública de Paraguay.
10:10-10:30 a.m.	Coffee break
10:30 a.m.- 12:00 p.m.	Sesión V: Evaluación <i>ex post</i>: medición del logro de resultados y uso eficiente de los recursos. Dante Arenas, Investigador del Instituto de Planificación Económica y Social de CEPAL: "Evaluación <i>ex post</i> de proyectos de inversión pública" (15 min). Enrique Maldonado, Subsecretario de Inversión para el Desarrollo de Guatemala: "Evaluación <i>ex post</i> de proyectos de inversión pública 2024 y 2025" (15 min). Marina Barbeito, Directora Nacional de Inversión Pública de Argentina: "Evaluación <i>ex post</i>: reflexiones sobre primeras experiencias" (15 min). Rodrigo Henríquez, Jefe de la División de Evaluación Social de Inversiones de Chile: "Experiencias de evaluación <i>ex post</i> en el SIN de Chile" (15 min). Moderador: Antonio Dorantes, Unidad de inversiones de México.
12:00-13:30 p.m.	Almuerzo
13:30-15:30 p.m.	Sesión VI: Inversiones con enfoque climático. Jimmy Ferrer, Oficial de Asuntos Económicos de CEPAL: "Inversión pública y la transición a una economía baja en carbono y resiliente al clima" (15 min). Daniela Torres, Especialista Fiscal BID: "La preparación de proyectos de infraestructura resiliente" (15 min). Alejandro Martínez Rosales, Oficial de programas sección cooperación –Delegación de la Unión Europea en Guatemala: "Estrategia Global Gateway de la Unión Europea y su implementación en Guatemala" (Virtual) (15 min). Roberto Vernaza, Coordinador de Planes y Programas – Dirección de Programación de Inversiones de Panamá: "Transversalización del Cambio Climático en el Proceso de Inversión Pública en Panamá" (15 min). Johanna Salas, Jefa de la Unidad de Inversiones Públicas de Costa Rica: "SNIP Costa Rica: instrumentos para la incorporación de la resiliencia en la formulación y evaluación de proyectos de inversión pública" (15 min). Francis Ortega, Director General de Inversión Pública de República Dominicana: "La acción climática en el contexto del Sistema de Inversión Pública de República Dominicana" (15 min). Moderador: Jacqueline Molina, Directora General de Inversiones Públicas.
15:30-15:35 p.m.	Palabras de clausura



NACIONES UNIDAS

Serie

CEPAL

Seminarios y Conferencias

Números publicados

Un listado completo así como los archivos pdf están disponibles en
www.cepal.org/publicaciones

120. Eficiencia y fortalecimiento de la gestión de la inversión pública en América Latina y el Caribe: lecciones y experiencias del XIII Seminario de la Red de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública de América Latina y el Caribe, Dante Arenas Caruti (Coord.) (LC/TS.2026/52), 2026.
119. Relatoría del curso sobre políticas de desarrollo productivo: espacio de formación permanente organizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) del Uruguay, con el apoyo de la Oficina del Coordinador Residente de las Naciones Unidas, Raquel Artecona y María Victoria Tabárez (Coords.) (LC/TS.2026/42), 2026.
118. Vigésimosegunda Reunión Internacional de Especialistas en Información sobre Uso del Tiempo y Trabajo No Remunerado. Informe de reunión, Ciudad de México, 4 de noviembre de 2025 (LC/TS.2026/32), 2026.
117. Informe del foro Transversalización de la Perspectiva de Género en la Cooperación Internacional para el Desarrollo en América Latina y el Caribe (LC/TS.2026/7), 2026.
116. Informe del Tercer Foro sobre Defensoras y Defensores de los Derechos Humanos en Asuntos Ambientales de América Latina y el Caribe (LC/TS.2025/103), 2025.
115. Desarrollo territorial y litio: presentaciones del seminario Planificación Estratégica Territorial y Cadenas de Valor Asociadas a la Explotación de Minerales Críticos en el Noroeste Argentino, Elena Díez Pinto, Daniela Penzo y Oscar Ortega Ramírez (Coords.) (LC/TS.2025/83), 2025.
114. Diálogos Regionales del Agua de América Latina y el Caribe, 2021-2024: Agenda Regional de Acción por el Agua, Silvia Saravia Matus, Lisbeth Naranjo, Alba Llavona, Natalia Sarmanto y Elizabeth Coble (LC/TS.2025/67), 2025.
113. La vivienda y el desarrollo urbano como motores de inclusión social y acción climática en América Latina y el Caribe: intervenciones en la XXXIII Asamblea General del Foro de Ministros y Autoridades Máximas de la Vivienda y el Desarrollo Urbano de América Latina y el Caribe (MINURVI) (LC/TS.2025/66), 2025.
112. Inversión pública estratégica para el impulso del desarrollo sostenible en América Latina: presentaciones del XII Seminario de la Red de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública de América Latina y el Caribe, Dante Arenas Caruti (Editor) (LC/TS.2025/42), 2025.
111. Desarrollo territorial en un escenario de transformaciones: presentaciones del seminario internacional Desafíos Actuales para un Desarrollo Territorial Inclusivo y Sostenible en América Latina y el Caribe, Elena Díez Pinto y Luis Riffo Pérez (Coords.) (LC/TS.2025/28), 2025.

SEMINARIOS Y CONFERENCIAS

Números publicados:

- 120 Eficiencia y fortalecimiento
de la gestión de la inversión pública
en América Latina y el Caribe
Lecciones y experiencias del XIII Seminario
de la Red de los Sistemas Nacionales
de Inversión Pública de América Latina
y el Caribe

Dante Arenas Caruti
Coordinador

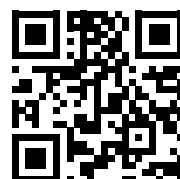
- 119 Relatoría del curso sobre políticas
de desarrollo productivo
Espacio de formación permanente
organizado por la Comisión Económica
para América Latina y el Caribe (CEPAL)
y el Ministerio de Industria, Energía
y Minería (MIEM) del Uruguay, con el apoyo
de la Oficina del Coordinador Residente
de las Naciones Unidas

Raquel Artecona y María Victoria Tabárez
Coordinadoras



Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)
www.cepal.org

Versión digital disponible online



<https://bit.ly/CEPAL2026-52S>