

ACTUALIDAD CENTROAMERICANA

Con enfoque sobre el interés público

◇ Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP): calidad del gasto, planificación y capacidades institucionales para el desarrollo



Misión

“Fortalecer las competencias y capacidades de los Estados y las instituciones por medio de su recurso humano, la modernización de las entidades públicas y el apoyo a la integración centroamericana”.



I C A P

Visión

“Ser la institución del Sistema de la Integración Centroamericana especializada en la gestión pública que genera conocimiento para las organizaciones y fortalece la gerencia de las políticas públicas a nivel local, nacional y regional para avanzar hacia el desarrollo sostenible”.

El Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) es un organismo internacional del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), especializada en administración pública y en apoyar en el fortalecimiento de capacidades en el sector público de los países centroamericanos. Fundado en 1954, el ICAP tiene como objetivo principal promover el desarrollo de una gestión pública eficiente, transparente y orientada al servicio en la región centroamericana.

ACTUALIDAD CENTROAMERICANA

Con enfoque sobre el interés público

Este boletín informativo nace con el propósito de ofrecer una selección de noticias relevantes sobre temas diversos de interés público, tales como la salud, el medio ambiente, la economía y los problemas sociales, entre otros. Como advierte Hirschman (1986)¹ en *Interés privado y acción pública*, “se piensa que la acción en aras del interés público está inspirada en el idealismo, la dedicación a una causa, si no es que en el sacrificio por el bien común” (p. 12) Desde esta perspectiva, el boletín busca apoyar la comprensión de los asuntos públicos mediante la difusión de información accesible y confiable, que fortalezca el conocimiento colectivo y promueva una ciudadanía más consciente.

Nuestro objetivo es contribuir a la reflexión sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta la región, ofreciendo insumos que apoyen una comprensión más profunda del entorno y del papel que cada persona puede desempeñar en la construcción de un futuro compartido.

En el ICAP creemos que la integración regional se fortalece con información de calidad. Por ello, ponemos a su disposición este espacio, construido desde y para Centroamérica, como una herramienta que impulse el intercambio de conocimiento, la cooperación y el desarrollo sostenible de nuestras naciones.

Dirección: Dr. Edgar Balsells Conde

Equipo de redacción:

Andy Prado Guadamuz

Carlos Calderón

José Rodríguez

¹Hirschman, A. (1986). *Interés privado y acción pública*. Fondo de Cultura Económica

ACTUALIDAD CENTROAMERICANA

Con enfoque sobre el interés público

La vigésima primera edición de *Actualidad Centroamericana* aborda los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP) como instrumentos estratégicos para mejorar la calidad de la gestión pública. La premisa central es clara: invertir más no siempre significa invertir mejor. En contextos de restricciones fiscales, brechas territoriales, vulnerabilidad climática y crecientes demandas sociales, los Estados necesitan sistemas capaces de transformar recursos públicos en proyectos útiles, sostenibles y verificables.

Los SNIP no deben entenderse como simples plataformas de registro o trámites administrativos. Su función consiste en ordenar el ciclo completo de los proyectos públicos: identificación de necesidades, formulación, evaluación, priorización, asignación presupuestaria, ejecución, mantenimiento y evaluación posterior. Esta visión permite conectar la planificación con el presupuesto, reducir la improvisación, fortalecer la transparencia y orientar la inversión hacia iniciativas con mayor valor público.

La edición sitúa el tema en perspectiva internacional, retomando aportes del Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la OCDE sobre gobernanza de la inversión pública. Estos enfoques coinciden en que la calidad de los proyectos depende de la fortaleza institucional del sistema que los selecciona, financia, supervisa y evalúa. Un proyecto puede fracasar no solo por debilidades técnicas, sino también por mala planificación, baja coordinación, seguimiento limitado o ausencia de mantenimiento.

En América Latina, países como Chile, Perú, Colombia y Guatemala ofrecen aprendizajes relevantes. Chile destaca por su evaluación social de proyectos; Perú, por su programación multianual orientada al cierre de brechas; Colombia, por la integración de información entre planificación, presupuesto y seguimiento; Guatemala, por su componente territorial y participativo. Sin embargo, la región comparte problemas persistentes: preinversión débil, carteras sobredimensionadas, baja evaluación ex post, atrasos de ejecución y capacidades locales insuficientes.

Para Centroamérica, el fortalecimiento de los SNIP resulta especialmente importante. La región necesita infraestructura, servicios públicos, inversión social, adaptación climática y proyectos territoriales que contribuyan a reducir desigualdades. Estos objetivos no pueden alcanzarse mediante iniciativas improvisadas o desconectadas de las prioridades nacionales. Se requiere invertir con criterios técnicos, sostenibilidad financiera y visión de largo plazo.

La edición dedica especial atención al caso costarricense. MIDEPLAN, como ente rector del Sistema Nacional de Inversión Pública, cuenta con normas técnicas, guías metodológicas, un Banco de Proyectos de Inversión Pública y vinculación con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública. Esta

base institucional constituye una fortaleza, aunque persisten retos importantes: mejorar la preinversión, fortalecer unidades formuladoras, reducir atrasos, robustecer la evaluación posterior e incorporar criterios climáticos, territoriales y sociales.

El documento también plantea el posible papel del ICAP como plataforma regional de formación, asistencia técnica e investigación aplicada. Su aporte puede orientarse a cursos, diplomados, laboratorios de proyectos, acompañamiento municipal y comunidades de práctica sobre inversión pública. Esta contribución no sustituye a los entes rectores nacionales, sino que los complementa mediante capacidades técnicas y metodológicas.

En conjunto, esta edición reafirma que los SNIP son herramientas esenciales para gobernar mejor. Su valor no está solo en ordenar proyectos, sino en fortalecer la capacidad del Estado para decidir con evidencia, ejecutar con eficiencia, rendir cuentas y generar bienestar. Para Costa Rica y Centroamérica, invertir bien es una condición estratégica para construir instituciones más confiables, territorios más equilibrados y servicios públicos de mayor calidad.

Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP): calidad del gasto, planificación y capacidades institucionales para el desarrollo

1. Introducción

La inversión pública constituye una de las herramientas más relevantes con las que cuentan los Estados para impulsar el desarrollo, cerrar brechas territoriales, mejorar la calidad de los servicios, dinamizar la economía y ampliar el bienestar social. A través de proyectos de infraestructura, equipamiento, transformación digital, servicios públicos, adaptación climática o fortalecimiento institucional, el Estado convierte recursos financieros en bienes, capacidades y oportunidades para la ciudadanía.

Sin embargo, invertir más no siempre significa invertir mejor. La experiencia internacional muestra que los países pueden destinar importantes recursos a proyectos públicos sin alcanzar los resultados esperados cuando existen debilidades en la formulación, evaluación, priorización, ejecución, mantenimiento o seguimiento de las inversiones. Por ello, la calidad de la inversión pública depende no solo del volumen de recursos disponibles, sino de la capacidad institucional para seleccionar buenos proyectos, financiarlos de manera responsable y asegurar que generen beneficios sociales verificables.

En este contexto adquieren relevancia los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP). Estos sistemas pueden entenderse

como una arquitectura institucional compuesta por normas, metodologías, entidades rectoras, procesos técnicos, bancos de proyectos y mecanismos de seguimiento orientados a mejorar la calidad de la inversión pública. Su propósito es ordenar el ciclo de vida de los proyectos, reducir la improvisación, vincular la planificación con el presupuesto y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

Desde una perspectiva internacional, la gestión de la inversión pública ha cobrado creciente importancia. El Banco Mundial ha señalado que los sistemas de gestión de inversión pública permiten evaluar fortalezas y debilidades institucionales a partir de funciones esenciales, como la orientación estratégica, la evaluación formal de proyectos, la revisión independiente, la selección, la implementación y la evaluación posterior (Rajaram et al., 2014, citado en Fondo Monetario Internacional [FMI], 2018). De igual forma, el FMI ha promovido evaluaciones de gestión de inversión pública orientadas a valorar la fortaleza de las instituciones que intervienen durante el ciclo de planificación, asignación y ejecución de los proyectos (FMI, 2018).

La importancia de los SNIP también se ha ampliado frente a nuevos desafíos globales. La inversión pública ya no puede analizarse únicamente desde criterios financieros o de infraestructura tradicional. Hoy se demanda

que los proyectos incorporen sostenibilidad ambiental, resiliencia climática, gestión del riesgo, inclusión social, transparencia, mantenimiento de activos y enfoque territorial. En esa línea, el FMI ha desarrollado herramientas específicas para evaluar la incorporación del cambio climático en la gestión de la inversión pública, destacando la necesidad de infraestructura verde y resiliente para el desarrollo sostenible (FMI, 2025).

En América Latina y el Caribe, los SNIP han sido promovidos como instrumentos para mejorar la calidad del gasto público y fortalecer la planificación para el desarrollo. La Red de Sistemas Nacionales de Inversión Pública de América Latina y el Caribe (RedSNIP), creada en 2010, busca precisamente fortalecer el funcionamiento de estos sistemas mediante intercambio de experiencias, cooperación técnica y generación de conocimiento entre países de la región (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], s. f.).

Este enfoque resulta especialmente pertinente para Centroamérica. La región enfrenta importantes brechas de infraestructura, desigualdades territoriales, vulnerabilidad climática, restricciones fiscales y necesidades crecientes de inversión social. En este escenario, los SNIP pueden contribuir a que los Estados prioricen mejor sus recursos, fortalezcan la preinversión, reduzcan proyectos mal formulados y articulen la inversión pública con objetivos de desarrollo humano sostenible.

Para Costa Rica, el tema tiene una relevancia particular. El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) es el ente rector del Sistema Nacional de Inversión Pública y ha desarrollado normas, lineamientos

y procedimientos para regular la priorización, programación, presupuestación, canalización de financiamiento, valoración de riesgos y registro de proyectos en el Banco de Proyectos de Inversión Pública (MIDEPLAN, 2026a). Asimismo, el Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública constituye el principal instrumento de planificación del sector público costarricense para cada administración gubernamental, al establecer objetivos estratégicos, metas y políticas prioritarias (MIDEPLAN, 2026b).

En este marco, el presente documento analiza los SNIP como instrumentos estratégicos para mejorar la calidad de la inversión pública. Primero, se explican su definición, componentes y relevancia para la gestión por resultados. Luego se revisan tendencias internacionales y aprendizajes de América Latina. Posteriormente, se examinan los retos centroamericanos y el caso costarricense, con especial atención al papel de MIDEPLAN. Finalmente, se plantea el posible aporte del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) como plataforma regional de formación, asistencia técnica y articulación institucional para fortalecer capacidades en inversión pública.

La tesis central que orienta este análisis es que un SNIP sólido no solo ordena proyectos: fortalece la capacidad del Estado para transformar recursos en resultados. En una región donde las necesidades son amplias y los recursos son limitados, invertir bien se convierte en una condición básica para sostener el desarrollo, mejorar la confianza ciudadana y avanzar hacia una gestión pública más eficiente, transparente y orientada al bienestar.

2. ¿Qué son los SNIP y por qué son importantes?



Nota. Imagen realizada con IA.

Los Sistemas Nacionales de Inversión Pública (SNIP) pueden entenderse como el conjunto de normas, instituciones, metodologías, procesos, herramientas técnicas y sistemas de información mediante los cuales un Estado organiza la inversión pública. Su propósito es asegurar que los proyectos financiados con recursos públicos respondan a prioridades de desarrollo, estén técnicamente formulados, sean socialmente rentables y cuenten con condiciones adecuadas para su ejecución, operación y mantenimiento.

En términos prácticos, un SNIP busca responder preguntas esenciales: ¿qué proyectos

debe financiar el Estado?, ¿cuáles generan mayor valor público?, ¿qué iniciativas son viables?, ¿cuáles deben priorizarse?, ¿cómo se les dará seguimiento?, ¿qué resultados producirán una vez ejecutados? Estas preguntas permiten comprender que un sistema de inversión pública no se limita a aprobar proyectos. Su verdadero alcance está en mejorar la calidad de las decisiones estatales.

La inversión pública se ubica en un punto crítico entre planificación y presupuesto. Por un lado, debe estar alineada con los objetivos nacionales de desarrollo. Por otro, debe ser financiable, ejecutable y sostenible en el tiempo. Cuando esta conexión falla, pueden surgir

carteras de proyectos sobredimensionadas, obras inconclusas, duplicidades institucionales, inversiones con bajo impacto o infraestructura sin mantenimiento adecuado. De ahí la relevancia de contar con un sistema que ordene el proceso

Desde una perspectiva internacional, la gestión de la inversión pública se concibe como un componente central de la gobernanza fiscal e institucional. El Fondo Monetario Internacional plantea que las evaluaciones de gestión de inversión pública permiten analizar la gobernanza de la infraestructura a lo largo del ciclo completo de inversión, así como fortalecer las instituciones económicas vinculadas con este campo (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2018). Esta visión es útil porque desplaza el análisis desde el proyecto aislado hacia el sistema que lo produce, selecciona, financia, ejecuta y evalúa.

Un SNIP sólido debe operar durante todo el ciclo de vida del proyecto. Este ciclo inicia con la identificación de una necesidad pública o problema de desarrollo. Luego avanza hacia la formulación de alternativas, la evaluación técnica, social, económica, ambiental e institucional, la priorización dentro de una cartera, la asignación de recursos, la ejecución, la operación y la evaluación posterior. Cada etapa requiere capacidades específicas, normas claras e información confiable.

Uno de los componentes fundamentales del SNIP es la evaluación ex ante. Esta evaluación permite valorar, antes de comprometer recursos, si un proyecto responde a una necesidad real, si existen alternativas más eficientes, si los beneficios esperados justifican los costos y si hay condiciones institucionales para ejecutarlo.

Rajaram, Le, Biletska y Brumby (2010) plantean que un sistema efectivo de gestión de inversión pública debe incluir orientación estratégica, desarrollo preliminar de proyectos, evaluación formal, revisión independiente, selección presupuestaria, implementación, ajuste, operación y evaluación posterior.

La evaluación ex ante también cumple una función de racionalidad pública. Ayuda a reducir la improvisación, limita la discrecionalidad política y favorece decisiones basadas en evidencia. Esto no significa eliminar la dimensión política de la inversión pública, pues toda decisión presupuestaria expresa prioridades sociales. Más bien, significa dotar esas decisiones de criterios técnicos que permitan comparar alternativas, estimar beneficios, prever riesgos y proteger los recursos públicos.

Otro componente clave es el banco de proyectos. Este instrumento permite registrar, ordenar y dar seguimiento a las iniciativas de inversión pública. Un banco de proyectos bien diseñado no debería funcionar como un simple inventario administrativo. Debe ser una herramienta de gestión estratégica, capaz de mostrar el estado de formulación, viabilidad, financiamiento, ejecución y resultados de los proyectos. También contribuye a la transparencia, pues facilita conocer qué proyectos están en cartera, cuáles fueron priorizados y en qué etapa se encuentran.

La programación presupuestaria es otro punto esencial. Un SNIP pierde fuerza si los proyectos técnicamente evaluados no se conectan con el presupuesto público. La calidad de la inversión depende de que exista coherencia entre planificación, programación

financiera y capacidad real de ejecución. El FMI, mediante su marco PIMA, evalúa precisamente las instituciones que intervienen en las etapas de planificación, asignación e implementación de la inversión pública (FMI, 2018).

La ejecución constituye una etapa crítica. Muchos sistemas logran formular proyectos, pero enfrentan atrasos, sobrecostos, modificaciones contractuales, problemas de gestión, baja coordinación interinstitucional o debilidades en supervisión. Por ello, el SNIP no debe concentrarse solo en aprobar proyectos. También debe fortalecer el monitoreo físico-financiero, la gestión de riesgos, la actualización de cronogramas y la toma de decisiones correctivas durante la ejecución.

El mantenimiento de los activos públicos es otro elemento que suele recibir poca atención. Una carretera, un hospital, una escuela, una planta de tratamiento o una plataforma tecnológica no producen beneficios sostenibles si no cuentan con recursos para operar y mantenerse. La inversión pública no termina con la inauguración de una obra. Su verdadero impacto se verifica en la capacidad del activo para prestar servicios de calidad durante su vida útil.

La evaluación ex post permite cerrar el ciclo. Su función es revisar si el proyecto ejecutado alcanzó los resultados previstos, si los costos fueron razonables, si los beneficios sociales se materializaron y qué lecciones pueden extraerse para futuras inversiones. Sin evaluación posterior, los sistemas pierden capacidad de aprendizaje. Se aprueban nuevos proyectos sin saber con claridad qué funcionó, qué falló y qué debe corregirse.

En América Latina y el Caribe, la existencia de la Red de Sistemas Nacionales de Inversión Pública (RedSNIP) muestra la importancia regional de este tema. Esta red, creada en 2010, busca fortalecer el funcionamiento de los sistemas estatales de inversión pública mediante colaboración entre directores de SNIP, con apoyo de CEPAL, el BID y la cooperación alemana GIZ (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], s. f.). Su existencia confirma que la inversión pública se ha convertido en un campo de aprendizaje compartido entre países.

La importancia de los SNIP también se relaciona con la gestión por resultados. Un proyecto público no debería valorarse solo por el monto invertido o por el porcentaje de ejecución presupuestaria. Debe evaluarse por su contribución al bienestar, su capacidad para cerrar brechas, mejorar servicios, aumentar productividad, reducir riesgos o fortalecer derechos. En ese sentido, los SNIP permiten conectar recursos con resultados, presupuesto con desarrollo, inversión con valor público.

Además, los SNIP son instrumentos de transparencia. Al ordenar metodologías, registros y criterios de priorización, permiten que la ciudadanía, los órganos de control y las propias instituciones conozcan mejor cómo se decide la inversión pública. Esto reduce espacios de opacidad, mejora la rendición de cuentas y fortalece la confianza en la gestión estatal.

También son instrumentos de equidad territorial. Una inversión pública bien planificada puede corregir desigualdades entre regiones, cantones, municipios o comunidades. Para ello, el SNIP debe incorporar criterios territoriales en la priorización de proyectos, evitando que

las decisiones se concentren solo en zonas con mayor capacidad técnica o influencia política. La calidad del sistema depende, en buena medida, de su capacidad para identificar brechas reales y orientar recursos hacia donde generan mayor impacto social.

En la actualidad, los SNIP enfrentan una transformación importante. Ya no basta con evaluar costos y beneficios en términos tradicionales. Los proyectos deben incorporar criterios de resiliencia climática, sostenibilidad ambiental, gestión del riesgo, inclusión social, igualdad de género, transformación digital y adaptación territorial. Esta evolución responde a una realidad evidente: la inversión pública del siglo XXI debe ser más inteligente, más transparente y más sensible a los riesgos futuros.

Por tanto, un SNIP puede definirse como una arquitectura de calidad de la inversión pública. Su valor no se encuentra únicamente en regular trámites, sino en elevar la capacidad del Estado para decidir mejor. En países con restricciones fiscales y amplias necesidades sociales, esta función resulta decisiva. Cada proyecto mal formulado representa recursos que pudieron destinarse a soluciones más urgentes o efectivas. Cada inversión bien planificada puede convertirse en infraestructura, servicios y oportunidades para la población.

En síntesis, los SNIP son importantes porque permiten transformar la inversión pública en una práctica más estratégica, técnica y orientada al desarrollo. Ordenan el ciclo de proyectos, fortalecen la planificación, conectan presupuesto con prioridades, promueven transparencia, reducen improvisación y facilitan el aprendizaje institucional. En una región

como Centroamérica, donde las brechas son profundas y los recursos limitados, contar con sistemas sólidos de inversión pública no es un lujo administrativo: es una condición básica para gobernar mejor.

3. Los SNIP en perspectiva internacional



Nota. Imagen realizada con IA.

Los Sistemas Nacionales de Inversión Pública no son una particularidad latinoamericana. Forman parte de una preocupación más amplia sobre la forma en que los Estados planifican, seleccionan, financian, ejecutan y evalúan sus inversiones. En el ámbito internacional, esta discusión ha ganado relevancia porque la inversión pública incide directamente en el crecimiento económico, la competitividad, la calidad de vida, la resiliencia climática y la confianza ciudadana.

Durante décadas, la inversión pública fue analizada principalmente desde una lógica presupuestaria: cuánto se invertía, qué porcentaje del producto interno bruto representaba y qué sectores recibían mayores recursos. Sin

embargo, la experiencia acumulada mostró que el monto invertido no garantiza, por sí mismo, mejores resultados. Proyectos mal diseñados, obras inconclusas, sobrecostos, baja calidad técnica o escaso mantenimiento pueden reducir de forma significativa el impacto de la inversión.

A partir de esta evidencia, los organismos internacionales comenzaron a prestar mayor atención a la gestión de la inversión pública como sistema. El interés se desplazó desde el proyecto individual hacia la arquitectura institucional que permite convertir recursos en activos públicos útiles. Esta evolución es clave: un buen proyecto no depende únicamente de su formulación técnica, sino también de las reglas, instituciones y capacidades que lo seleccionan, financian, supervisan y evalúan.

Uno de los marcos más influyentes en esta discusión es el propuesto por Rajaram, Le, Biletska y Brumby (2010), quienes plantearon un esquema diagnóstico para evaluar la gestión de la inversión pública. Su argumento central es que las debilidades en los procesos de selección y gestión pueden anular los beneficios esperados de ampliar el espacio fiscal para invertir. Por tanto, mejorar la inversión pública exige prestar atención al conjunto de procesos que gobiernan la identificación, evaluación, priorización, ejecución y aprendizaje posterior de los proyectos (Rajaram et al., 2010).

Esta perspectiva fue retomada y desarrollada por el Fondo Monetario Internacional mediante el instrumento Public Investment Management Assessment (PIMA). El PIMA permite evaluar la gobernanza de la infraestructura a lo largo del ciclo completo de inversión pública. Según el FMI, esta herramienta analiza las instituciones y procesos vinculados con la planificación, asignación e implementación de la inversión, con el fin de fortalecer la eficiencia y efectividad de los recursos públicos (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2018).

El enfoque PIMA es relevante porque organiza la discusión en torno al ciclo completo de inversión. No se limita a revisar si un país tiene metodologías o bancos de proyectos. También observa si los planes nacionales orientan la inversión, si los proyectos se seleccionan con criterios técnicos, si el presupuesto refleja prioridades, si la ejecución se monitorea adecuadamente y si existen mecanismos para evaluar resultados. En otras palabras, el PIMA entiende la inversión pública como una cadena institucional.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) también ha impulsado una agenda de gobernanza de infraestructura. Su Recomendación sobre Gobernanza de Infraestructura, adoptada en 2020, promueve decisiones eficientes, transparentes y confiables durante todo el ciclo de vida de los proyectos. Además, enfatiza la necesidad de enfoques de gobierno completo, coordinación entre niveles, participación social, integridad, sostenibilidad y evaluación de largo plazo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2020).

Esta coincidencia entre organismos internacionales permite identificar un conjunto de buenas prácticas. La primera es la orientación estratégica. Los proyectos de inversión pública deben responder a objetivos nacionales, sectoriales y territoriales. No pueden surgir únicamente como respuestas aisladas a presiones coyunturales. Deben estar vinculados con planes de desarrollo, estrategias sectoriales, políticas de infraestructura, planes climáticos o compromisos de desarrollo sostenible.

La segunda buena práctica es la evaluación rigurosa de proyectos. Antes de comprometer recursos, los Estados deben analizar costos, beneficios, alternativas, riesgos, sostenibilidad financiera, impactos sociales, efectos ambientales y capacidades de ejecución. Esta evaluación no debe convertirse en un trámite formal. Su función es ayudar a seleccionar opciones que generen mayor valor público.

La tercera es la revisión independiente. Los sistemas más sólidos incorporan mecanismos para verificar la calidad de los estudios, supuestos, estimaciones y metodologías

utilizadas. Esta revisión permite reducir sesgos, evitar la aprobación de proyectos débiles y fortalecer la credibilidad técnica del sistema. También ayuda a proteger la inversión pública de presiones políticas mal fundamentadas.

La cuarta buena práctica es la priorización transparente. Ningún Estado puede financiar todos los proyectos posibles. Por ello, la cartera de inversión debe ordenarse según criterios claros: rentabilidad social, contribución a metas nacionales, reducción de brechas, urgencia, riesgos, preparación técnica, disponibilidad de recursos, impacto territorial. La priorización transparente mejora la rendición de cuentas y reduce discrecionalidad.

La quinta práctica es la vinculación entre planificación y presupuesto. Un sistema de inversión pública pierde eficacia si los proyectos viables no se reflejan en la programación financiera. Del mismo modo, el presupuesto se debilita si financia proyectos sin evaluación adecuada. La coherencia entre planificación, cartera de proyectos y presupuesto plurianual es una condición básica para mejorar la ejecución.

La sexta es el seguimiento físico-financiero. La ejecución de proyectos suele enfrentar retrasos, ajustes de diseño, problemas contractuales, incrementos de costos o cambios en condiciones externas. Un sistema robusto debe contar con información oportuna para detectar desviaciones y tomar decisiones correctivas. Monitorear no es solo registrar avances; es gestionar activamente los riesgos de ejecución.

La séptima práctica es la evaluación ex post. La inversión pública debe producir

aprendizaje institucional. Evaluar después de la ejecución permite saber si los proyectos alcanzaron los beneficios previstos, si los costos fueron razonables, si la operación funciona adecuadamente y qué debe corregirse en futuras inversiones. Sin evaluación posterior, los sistemas repiten errores.

Otra tendencia internacional relevante es el reconocimiento del mantenimiento de activos públicos. La infraestructura se deteriora cuando los Estados invierten en nuevas obras, pero descuidan la operación y conservación de los activos existentes. Esta situación genera costos mayores en el futuro y reduce la calidad de los servicios. Por ello, los sistemas modernos incorporan análisis de costos de ciclo de vida, mantenimiento preventivo y sostenibilidad operativa.

En años recientes, la agenda internacional ha incorporado con fuerza la dimensión climática. El FMI desarrolló el Climate-Public Investment Management Assessment (C-PIMA) como extensión del PIMA. Esta herramienta busca ayudar a los gobiernos a identificar mejoras en instituciones y procesos de inversión pública para construir infraestructura baja en carbono y resiliente al clima (FMI, 2025). Esto confirma que la gestión de inversión pública ya no puede separarse de la transición ambiental.

El C-PIMA evalúa dimensiones como planificación sensible al clima, coordinación entre entidades, evaluación y selección de proyectos, gestión presupuestaria de la cartera y manejo de riesgos. Su lógica es clara: los proyectos públicos deben considerar desde su diseño los riesgos climáticos, la adaptación, la mitigación y la sostenibilidad de largo plazo. Una carretera, un

hospital o una escuela que no incorporan riesgos climáticos pueden convertirse en inversiones vulnerables.

La digitalización es otra tendencia central. Muchos países han avanzado en bancos de proyectos, plataformas de seguimiento, sistemas de información geográfica, tableros de control, datos abiertos y mecanismos de trazabilidad. Estas herramientas permiten mejorar la transparencia, reducir duplicidades, monitorear cartera de inversión y facilitar decisiones basadas en evidencia. No obstante, su eficacia depende de la calidad de los datos y de las capacidades institucionales para utilizarlos.

También se observa una creciente preocupación por el enfoque territorial. La inversión pública no impacta de manera homogénea a todos los territorios. Por ello, los sistemas internacionales más avanzados buscan incorporar criterios de equidad regional, brechas de acceso, vulnerabilidad social, conectividad, desarrollo local y coordinación entre niveles de gobierno. La inversión pública debe servir para corregir desigualdades, no para reproducirlas.

La inclusión social ha adquirido mayor relevancia. Los proyectos deben analizar impactos diferenciados en mujeres, juventudes, pueblos indígenas, personas con discapacidad, comunidades rurales o poblaciones en situación de vulnerabilidad. Esta mirada amplía la evaluación tradicional y permite reconocer que el valor público no se mide únicamente en términos económicos, sino también en acceso, equidad, derechos y bienestar.

La experiencia internacional muestra, además, que los SNIP funcionan mejor cuando

existe una institución rectora fuerte, con capacidad normativa, técnica y de coordinación. Esta entidad debe establecer metodologías, validar proyectos, administrar sistemas de información, capacitar instituciones, orientar la priorización y promover estándares de calidad. Sin rectoría, el sistema puede fragmentarse entre múltiples entidades con criterios dispares.

Sin embargo, una rectoría fuerte no debe confundirse con centralización excesiva. La inversión pública se ejecuta en distintos sectores y territorios. Por eso, los modelos internacionales más efectivos combinan normas comunes con capacidades distribuidas. Las instituciones sectoriales y gobiernos subnacionales deben contar con equipos técnicos capaces de formular y gestionar proyectos, mientras la rectoría asegura coherencia, calidad y seguimiento.

En síntesis, la perspectiva internacional muestra que los SNIP han evolucionado desde sistemas orientados al control de proyectos hacia modelos de gobernanza estratégica de la inversión pública. Hoy se espera que estos sistemas articulen planificación, presupuesto, evaluación, transparencia, sostenibilidad, resiliencia climática, enfoque territorial y aprendizaje institucional. Esta evolución ofrece lecciones importantes para América Latina y Centroamérica.

La principal lección es clara: la inversión pública de calidad no depende únicamente de disponer de recursos financieros. Requiere instituciones competentes, reglas claras, metodologías sólidas, información confiable y capacidades técnicas permanentes. En tiempos de restricciones fiscales, cambio climático y demandas sociales crecientes, los SNIP

se convierten en una herramienta indispensable para que los Estados inviertan mejor y produzcan resultados tangibles.

4. América Latina y Centroamérica: avances, retos y aprendizajes



Nota. Imagen tomada de Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

el Desarrollo de la CEPAL, que documenta y compara las experiencias nacionales.

Una tradición regional con más de cuatro décadas

América Latina cuenta con una larga tradición en materia de inversión pública institucionalizada. Desde la década de 1980, la mayoría de los países de la región ha creado algún tipo de Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) con el propósito de ordenar la cartera de proyectos estatales, reducir la improvisación, contrarrestar el sesgo de los ciclos políticos y vincular la planificación con el presupuesto. Estos sistemas se han convertido en un componente central de la gestión pública moderna y han dado lugar a una verdadera comunidad regional de prácticas, articulada en torno a la Red SNIP y al Observatorio Regional de Planificación para

Sin embargo, el panorama regional revela otra perspectiva. A pesar de contar con sistemas relativamente consolidados, América Latina mantiene un rezago significativo en infraestructura y servicios. De acuerdo con estimaciones del Banco Interamericano de Desarrollo, entre 2008 y 2018 la región invirtió en promedio apenas un 1,8 % de su producto interno bruto en sectores como agua y saneamiento, energía, transporte y telecomunicaciones; cerrar la brecha hacia 2030 exigiría elevar esa cifra a cerca del 3,12 %, es decir, un incremento superior al 70 % (Brichetti et al., 2021). El reto no se reduce a disponer de instituciones, sino que consiste en lograr que estas inviertan mejor.

Experiencias nacionales

Chile suele citarse como el referente más maduro de la región. Su Sistema Nacional de Inversiones (SNI), gestionado por los Ministerios de Desarrollo Social y Familia y de Hacienda, se apoya en el Banco Integrado de Proyectos (BIP) y en una sólida metodología de evaluación social. El sistema calcula y actualiza periódicamente precios sociales como la tasa social de descuento o el valor social del tiempo, somete cada iniciativa a un análisis técnico-económico que culmina en una recomendación favorable o desfavorable, y contempla la evaluación ex post de los proyectos. A ello suma una inversión sostenida en formación, mediante cursos de preparación y evaluación social de proyectos y diplomados especializados que profesionalizan a los equipos públicos (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, SNIP Chile s.f.).

Perú ofrece una lección distinta. Tras casi dos décadas de operación, su SNIP fue reemplazado en 2017 por Invierte.pe, el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, creado mediante el Decreto Legislativo N.º 1252 y dirigido por el Ministerio de Economía y Finanzas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017). El cambio buscó pasar de un control proyecto por proyecto hacia una lógica de cierre de brechas, con una programación multianual de al menos tres años y la fusión de la formulación y la evaluación en una sola fase. La reforma agilizó la aprobación de proyectos, pero también mostró los límites de la simplificación: el seguimiento se debilitó y la necesidad de capacitación y asistencia técnica permaneció vigente. La experiencia peruana recuerda, además, que descentralizar la inversión sin fortalecer las capacidades locales puede derivar en proyectos de escaso impacto social.

Colombia ha apostado por la integración de la información. El Departamento Nacional de Planeación administra el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas (SUIFP) y el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional (BPIN), que conectan la formulación mediante la Metodología General Ajustada con la programación presupuestaria y el seguimiento físico y financiero. El proceso vincula los proyectos viables con el Plan Operativo Anual de Inversiones, el aval del CONPES y la discusión presupuestaria en el Congreso, e incorpora bancos de proyectos territoriales y plataformas de transparencia ciudadana (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, SNIP Colombia 2026). México y República Dominicana completan la perspectiva regional: el primero, con un sistema centrado en el análisis costo-beneficio bajo la conducción de la Secretaría de Hacienda; el segundo, integrado a la familia de sistemas de la región del SICA a través del Consejo de Ministros de Hacienda o Finanzas (COSEFIN).

Problemas que se repiten

Más allá de sus particularidades, los sistemas de la región comparten un conjunto de dificultades recurrentes; proyectos mal formulados, una preinversión débil, la desconexión entre planificación y presupuesto, carteras de proyectos sobredimensionadas, la escasa evaluación ex post, la baja capacidad técnica en el nivel local, los atrasos en la ejecución y el limitado mantenimiento de los activos una vez construidos.

Cada una de estas fallas tiene consecuencias concretas, sin preinversión sólida se ejecutan obras inviables; sin evaluación posterior se repiten los mismos errores; sin

mantenimiento, la inversión se deteriora antes de tiempo. En conjunto, estos problemas confirman una idea central, el principal cuello de botella de la inversión pública latinoamericana no suele ser la falta de recursos, sino la debilidad de las capacidades técnicas y la calidad de los proyectos.

Centroamérica: brechas, clima y finanzas ajustadas

El istmo centroamericano comparte estos desafíos, pero los enfrenta en condiciones particularmente exigentes. La región arrastra amplias brechas de infraestructura, profundas desigualdades territoriales y un margen fiscal estrecho que limita la capacidad de inversión de los Estados. A ello se suma un factor decisivo, Centroamérica es una de las regiones más expuestas y vulnerables del mundo frente a las amenazas naturales y al cambio climático, cuyos efectos magnifican las vulnerabilidades socioeconómicas y generan contingencias fiscales que presionan las ya débiles finanzas públicas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2023).

Frente a este escenario, la región ha comenzado a actuar de forma coordinada. A través del Consejo de Ministros de Hacienda o Finanzas de Centroamérica, Panamá y República Dominicana (COSEFIN) y con el acompañamiento de la CEPAL, los países impulsan el proyecto RIDASICC, orientado a incorporar la reducción del riesgo de desastres y la adaptación al cambio climático en el ciclo de vida de los proyectos de inversión pública, con énfasis inicial en los sectores de infraestructura vial y agua potable y saneamiento.

Hacienda y de Planificación responsables de los SNIP con instancias regionales del SICA como CEPREDENAC, el Comité Regional de Recursos Hidráulicos y la SIECA, y fortalece el uso de sistemas de información geográfica para identificar territorios vulnerables. Así, vincula directamente la inversión pública con la arquitectura institucional de la integración (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2023).

En esa misma línea, Panamá avanza en el etiquetado climático de sus proyectos y en la articulación de su banco de proyectos con plataformas de transparencia (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2024), mientras que Honduras ha desarrollado mecanismos de marcación verde del gasto.

Guatemala un SNIP con identidad propia



Nota. Foto tomada de SEGEPLAN Guatemala.

Dentro del panorama centroamericano, Guatemala figura entre los países con un sistema más estructurado y de mayor trayectoria. El Sistema Nacional de Inversión Pública guatemalteco tiene sus raíces a mediados de la década de 1990, cuando se sentaron sus bases con apoyo de la cooperación técnica alemana. Hoy es coordinado por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), a través de la Subsecretaría de Inversión para el Desarrollo, que administra las normas, las metodologías y la plataforma del sistema.

La rectoría se ejerce de manera compartida: SEGEPLAN conduce la preinversión y la evaluación técnica, mientras que el Ministerio de Finanzas Públicas, conforme a la Ley Orgánica del Presupuesto, rige el sistema presupuestario

(Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, SNIP Guatemala 2026; SEGEPLAN, 2023).

El ciclo de los proyectos refleja esa lógica. Las Entidades Públicas de Inversión, los Consejos de Desarrollo y las municipalidades identifican y formulan los proyectos conforme a las normas vigentes, los registran en la plataforma del sistema y los someten a la opinión técnica de SEGEPLAN antes de su incorporación al presupuesto. A partir del programa aprobado, la Subsecretaría elabora el Programa de Inversión Pública Anual y publica informes cuatrimestrales de seguimiento, lo que aporta trazabilidad al gasto. El sistema, además, está anclado en las Prioridades Nacionales de Desarrollo y en el Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032, lo que le otorga una orientación estratégica de largo plazo.

Uno de sus rasgos más distintivos es la participación ciudadana. A través de los Consejos

de Desarrollo, la sociedad civil puede proponer proyectos de inversión, y en los últimos años cerca del 5 % del presupuesto de esos consejos se ha destinado a iniciativas surgidas de la propia ciudadanía (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, SNIP Guatemala 2026). Esta dimensión territorial y participativa convierte al caso guatemalteco en una referencia regional en materia de planificación desde lo local.

Como todo sistema, el guatemalteco también enfrenta desafíos. La propia SEGEPLAN ha reconocido la existencia de espacios de opacidad en el pasado y, desde 2024, impulsa un proceso de modernización del SNIP con apoyo de la CEPAL, orientado a revisar su normativa y marco conceptual, reforzar el papel rector de la Secretaría e introducir controles como impedir el registro de avances físicos que superen el 100 % de la meta de un proyecto para cerrar espacios a la corrupción (SEGEPLAN, 2024). El caso guatemalteco ilustra así una combinación valiosa para la región: un sistema maduro y participativo que, al mismo tiempo, se renueva para responder a nuevas exigencias de transparencia y eficiencia.

Oportunidades regionales

La diversidad de experiencias centroamericanas abre un amplio espacio de cooperación. La región puede aprovechar la formación común, el intercambio de buenas prácticas, el desarrollo de metodologías compartidas para proyectos regionales y transfronterizos, y la incorporación sistemática de la resiliencia climática en el ciclo de inversión. La existencia de espacios regionales como COSEFIN, la Red SNIP y el conjunto institucional del SICA ofrece una plataforma idónea para convertir estos

aprendizajes en una agenda colectiva, en la que los avances de un país la evaluación social chilena, la programación multianual peruana, la integración de información colombiana o la participación ciudadana guatemalteca puedan nutrir al resto.

Centroamérica no solo necesita más inversión pública, necesita mejores proyectos, capacidades técnicas más sólidas y sistemas capaces de conectar la planificación, el presupuesto, la ejecución y la evaluación. Solo así la inversión estatal podrá traducirse en desarrollo tangible para la ciudadanía.

5. Costa Rica: el SNIP, MIDEPLAN y los desafíos de la inversión pública



Nota. Imagen realizada con IA.

Costa Rica cuenta con una institucionalidad relevante en materia de planificación e inversión pública. En este entramado, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) ocupa un lugar central como rector de la planificación nacional y como entidad responsable de orientar la inversión pública hacia las prioridades estratégicas del país. Su papel resulta clave para articular objetivos de desarrollo, programación institucional, presupuesto, seguimiento y generación de valor público.

El Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) costarricense se concibe como una arquitectura orientada a ordenar el proceso

de inversión pública de las entidades que lo conforman. MIDEPLAN lo define como el conjunto de normas, principios, métodos, instrumentos, procesos y procedimientos destinados a orientar la inversión pública, con el fin de formular y concretar proyectos rentables para el país desde el punto de vista económico, social y ambiental (MIDEPLAN, 2026a).

Esta definición es importante porque sitúa al SNIP más allá de una lógica administrativa. No se trata únicamente de registrar proyectos o cumplir requisitos formales. El SNIP debe contribuir a que la inversión pública responda a prioridades nacionales, genere beneficios sociales, utilice de manera racional los recursos públicos y fortalezca el desarrollo integral del país.

El Área de Inversiones de MIDEPLAN tiene la responsabilidad de organizar la inversión pública para que responda a las prioridades estratégicas del Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública (PNDIP). Asimismo, facilita la coordinación de procesos relacionados con la planificación, programación, ejecución y seguimiento de proyectos de inversión pública impulsados por instituciones y entidades del sector público costarricense (MIDEPLAN, 2026a).

En términos institucionales, esta área se organiza en dos unidades: la Unidad de Preinversión y la Unidad de Inversiones Públicas. La primera coordina procesos de preinversión orientados a mejorar la calidad y factibilidad de los proyectos. También administra el Fondo de Preinversión, cuyos recursos se destinan a iniciativas institucionales vinculadas con los objetivos prioritarios del PNDIP. La segunda funciona como órgano operativo encargado de coordinar el funcionamiento del SNIP, actualizar normas técnicas, elaborar guías, administrar el Banco de Proyectos de Inversión Pública y brindar capacitación a las entidades bajo cobertura del sistema (MIDEPLAN, 2026a).

Uno de los instrumentos más relevantes del modelo costarricense es el Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP). Este banco constituye un componente del SNIP y está integrado por los proyectos de inversión pública debidamente sistematizados por las instituciones del Estado. Su finalidad es facilitar la identificación de necesidades de inversión, apoyar la toma de decisiones, orientar políticas públicas y vincular proyectos con la programación institucional, los procesos presupuestarios y las metas establecidas en el Plan Nacional de

Desarrollo (MIDEPLAN, 2024).

El BPIP tiene un valor estratégico porque permite ordenar la cartera de proyectos públicos. Un banco de proyectos no debe entenderse como un simple repositorio documental. Su verdadera utilidad está en transparentar el estado de las iniciativas, mostrar niveles de avance, facilitar la priorización, evitar duplicidades y fortalecer la trazabilidad de la inversión pública. En un contexto de recursos limitados, contar con información oportuna y confiable es indispensable para decidir mejor.

Otro elemento central del SNIP costarricense es el conjunto de Normas Técnicas de Inversión Pública. Estas normas establecen disposiciones vinculadas con priorización, programación, presupuestación, canalización de proyectos con fuentes y modalidades de financiamiento, valoración de riesgos asociados con fenómenos naturales, aspectos ambientales, registro y actualización de información en el BPIP, entre otros procedimientos (MIDEPLAN, 2026b).

Estas normas cumplen una función ordenadora. Permiten que las instituciones públicas operen bajo criterios comunes, reducen la dispersión metodológica y favorecen una mayor coherencia en la gestión de la inversión. Además, al incorporar temas ambientales, riesgos naturales y modalidades de financiamiento, reflejan una comprensión más amplia del ciclo de inversión pública.

MIDEPLAN también ha desarrollado guías y metodologías para actualizar conceptos y procedimientos en materia de formulación y evaluación de iniciativas de inversión. Su

propósito es incrementar la generación de valor público mediante inversiones de calidad. Estos instrumentos se enmarcan en la Gestión para Resultados en el Desarrollo, con el objetivo de que las instituciones públicas evolucionen de una gestión basada en objetivos hacia una gestión orientada a resultados (MIDEPLAN, 2026b).

Entre los instrumentos disponibles se encuentran guías metodológicas para la identificación, formulación y evaluación de proyectos en etapa de perfil, prefactibilidad y factibilidad. También existen lineamientos para priorización con criterios de sostenibilidad y descarbonización, metodologías de análisis de riesgos, guías para cierre de ejecución, análisis multicriterio y definición de metodologías sectoriales. Esto muestra que Costa Rica ha construido una base técnica amplia para fortalecer la calidad de la preinversión y la toma de decisiones.

El Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública cumple, a su vez, una función articuladora. De acuerdo con el marco del Sistema Nacional de Planificación, el PNDIP es el instrumento orientador de las políticas del Gobierno de la República para un periodo de cuatro años. Este define objetivos, políticas, metas, programas, estrategias y prioridades presupuestarias públicas, en congruencia con el Plan Estratégico Nacional y otros instrumentos sectoriales y regionales (MIDEPLAN, 2023).

La existencia del PNDIP permite vincular inversión pública con prioridades gubernamentales. No obstante, el desafío está en asegurar que esta vinculación no sea solo formal. Para que la inversión pública produzca resultados, los proyectos deben responder

a problemas reales, estar técnicamente formulados, contar con financiamiento viable, tener capacidades institucionales de ejecución y prever recursos para operación y mantenimiento.

Costa Rica enfrenta retos importantes en esta materia. El primero es fortalecer la preinversión. Muchos problemas de ejecución nacen en etapas tempranas: diagnósticos insuficientes, estudios incompletos, diseños débiles, estimaciones de costos poco realistas o análisis de riesgos limitados. Invertir más tiempo y recursos en preinversión puede reducir atrasos, sobrecostos y reformulaciones posteriores.

El segundo reto es mejorar la calidad de la formulación institucional. Aunque existen guías y metodologías, su aplicación depende de capacidades técnicas concretas en cada entidad. No todas las instituciones cuentan con equipos especializados en formulación, evaluación económica, análisis multicriterio, gestión de riesgos, sostenibilidad ambiental o planificación de ejecución. Esta brecha técnica puede afectar la calidad de la cartera de proyectos.

El tercer reto se relaciona con la ejecución. Costa Rica ha enfrentado históricamente dificultades para ejecutar proyectos de inversión pública con oportunidad. Los atrasos pueden derivarse de procesos de contratación, permisos, expropiaciones, rediseños, restricciones presupuestarias, judicialización, coordinación interinstitucional deficiente o problemas de gestión. Por ello, el SNIP debe fortalecerse no solo en la etapa previa, sino también durante el seguimiento físico-financiero.

El cuarto reto es robustecer la evaluación ex post. Un sistema maduro no puede limitarse a aprobar y ejecutar proyectos. Debe aprender de lo realizado. La evaluación posterior permite identificar si los proyectos cumplieron sus objetivos, si los costos fueron razonables, si los beneficios sociales se materializaron y qué lecciones deben incorporarse en futuras inversiones. Sin este aprendizaje, el ciclo de inversión queda incompleto.

El quinto reto consiste en incorporar con mayor profundidad criterios climáticos, territoriales y sociales. Costa Rica ha avanzado en instrumentos vinculados con sostenibilidad, descarbonización y riesgo. Sin embargo, el reto es convertir estos criterios en parte habitual de la formulación, priorización y seguimiento de proyectos. La inversión pública debe contribuir a la resiliencia, reducir brechas territoriales y evitar impactos sociales negativos.

El sexto reto es fortalecer las capacidades municipales y territoriales. Muchas brechas de inversión se expresan en el nivel local: caminos, agua, saneamiento, equipamiento comunal, infraestructura educativa, espacios públicos, gestión del riesgo, desarrollo urbano. Sin embargo, las capacidades de formulación y gestión de proyectos varían significativamente entre territorios. Un SNIP robusto debe apoyar a los gobiernos locales, no solo regularlos.

El séptimo reto está relacionado con la interoperabilidad y el uso estratégico de información. El BPIP y otros sistemas pueden generar valor si se integran con planificación, presupuesto, contratación pública, seguimiento físico-financiero, información territorial, indicadores de desarrollo y datos abiertos. La digitalización no debe limitarse a publicar

información; debe facilitar decisiones, seguimiento, transparencia y rendición de cuentas.

A partir de estos retos, Costa Rica tiene varias oportunidades. La primera es profundizar la profesionalización de las unidades formuladoras. Esto implica capacitación continua, certificaciones, comunidades de práctica, asistencia técnica y acompañamiento metodológico. La segunda es fortalecer metodologías sectoriales adaptadas a tipos específicos de proyectos: infraestructura vial, salud, educación, agua, tecnología, ambiente, seguridad, cultura o desarrollo local.

La tercera oportunidad es consolidar una cultura de mantenimiento de activos públicos. Una inversión pública de calidad no se mide solo por nuevas obras, sino por la capacidad de conservar, operar y sostener los servicios que esas obras permiten. La planificación de mantenimiento debe incorporarse desde la formulación y reflejarse en presupuestos plurianuales.

La cuarta oportunidad es ampliar la transparencia del ciclo de inversión. La ciudadanía debería poder conocer qué proyectos están inscritos, cuáles fueron priorizados, qué entidades son responsables, cuánto cuestan, cuál es su avance, qué problemas enfrentan y qué resultados producen. Esta transparencia puede fortalecer la confianza pública y mejorar el control social.

La quinta oportunidad es articular mejor la inversión pública con una visión de desarrollo territorial. El PNDIP, los planes regionales y los instrumentos sectoriales pueden dialogar con la

cartera de inversión, de manera que los recursos se orienten hacia brechas concretas. Esto permitiría que el SNIP contribuya de forma más visible a reducir desigualdades entre regiones.

En síntesis, Costa Rica dispone de una base institucional relevante para gestionar la inversión pública. MIDEPLAN cuenta con rectoría, normas, guías, unidades especializadas y un banco de proyectos. El desafío principal no está en partir de cero, sino en consolidar una nueva etapa de madurez: más calidad en preinversión, mejor ejecución, seguimiento oportuno, evaluación posterior, transparencia, sostenibilidad y fortalecimiento de capacidades institucionales.

6. El papel del ICAP: formación, asistencia técnica y articulación regional



Nota. Imagen realizada con IA.

El fortalecimiento de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública requiere algo más que normas, guías o plataformas digitales. Requiere capacidades humanas e institucionales. La calidad de la inversión pública depende, en buena medida, de las personas que identifican

problemas, formulan proyectos, calculan costos, evalúan beneficios, gestionan riesgos, administran contratos, monitorean ejecución y valoran resultados. En ese punto, el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) puede desempeñar un papel estratégico.

El ICAP es una institución regional especializada en administración pública, formación, asistencia técnica, investigación, extensión y fortalecimiento de capacidades para la modernización del Estado. Su trayectoria le permite ubicarse como una plataforma técnica para acompañar a las administraciones públicas de Centroamérica en áreas como planificación, gestión por resultados, formulación de proyectos, evaluación, modernización institucional, transparencia y desarrollo sostenible (ICAP, 2026).

Desde esta perspectiva, el ICAP puede contribuir al fortalecimiento de los SNIP en tres niveles: formación, asistencia técnica y articulación regional. Estos tres niveles son complementarios. La formación desarrolla capacidades individuales y de equipos. La asistencia técnica acompaña la mejora de instituciones y procesos. La articulación regional permite compartir aprendizajes, comparar experiencias y construir estándares comunes.

En el ámbito de la formación, el ICAP podría diseñar una línea especializada en inversión pública. Esta podría incluir cursos cortos, diplomados, certificaciones, microcredenciales y programas de actualización profesional. Los temas podrían abarcar identificación de problemas públicos, formulación de proyectos, evaluación económica y social, análisis multicriterio, gestión de riesgos, sostenibilidad ambiental, presupuesto de inversión, seguimiento físico-financiero y evaluación ex post.

Una oferta formativa de este tipo sería especialmente útil para equipos técnicos de ministerios, instituciones autónomas, municipalidades, entidades sectoriales,

unidades ejecutoras y órganos de planificación. También podría dirigirse a autoridades que toman decisiones sobre cartera de inversión. La formación no debe orientarse solo a llenar matrices; debe fortalecer criterio técnico, pensamiento estratégico y capacidad para generar valor público.

El ICAP también puede aportar en materia de gerencia de proyectos de desarrollo. Muchos proyectos de inversión pública fracasan o se retrasan no por falta de diagnóstico, sino por debilidades de gestión. Esto incluye planificación deficiente, cronogramas poco realistas, problemas de coordinación, supervisión limitada, cambios contractuales, riesgos mal gestionados o ausencia de mecanismos de control. La formación en gerencia de proyectos puede cerrar parte de esa brecha.

En materia de asistencia técnica, el ICAP podría acompañar a instituciones en el fortalecimiento de sus unidades formuladoras. Esto podría incluir diagnósticos de capacidades, revisión de procesos internos, diseño de manuales, acompañamiento en formulación de proyectos estratégicos, construcción de indicadores, mejora de mecanismos de seguimiento y elaboración de protocolos para cierre y evaluación de proyectos.

Asimismo, el ICAP podría apoyar procesos de fortalecimiento municipal. Los gobiernos locales suelen estar cerca de las necesidades territoriales, pero no siempre cuentan con capacidades suficientes para formular proyectos técnicamente robustos o competir por recursos de inversión. Una línea de asistencia técnica municipal en inversión pública permitiría conectar necesidades locales con metodologías

del SNIP, criterios de priorización y fuentes de financiamiento.

Otra línea posible es el desarrollo de laboratorios de proyectos públicos. Estos laboratorios podrían funcionar como espacios aplicados donde equipos institucionales trabajen sobre proyectos reales, con acompañamiento técnico del ICAP. A diferencia de una capacitación tradicional, un laboratorio permitiría producir avances concretos: perfiles, diagnósticos, árboles de problemas, análisis de alternativas, matrices de riesgos, estimaciones de costos, indicadores o planes de ejecución.

El ICAP también puede contribuir a fortalecer la evaluación ex post. Esta etapa suele ser débil en muchos países, pero es esencial para aprender. El Instituto podría apoyar metodologías prácticas para evaluar proyectos finalizados, sistematizar lecciones, analizar brechas entre diseño y resultados, además de construir repositorios de aprendizajes institucionales. Esto ayudaría a que la inversión pública evolucione desde la experiencia acumulada.

En el plano regional, el ICAP puede convertirse en un articulador de comunidades de práctica sobre SNIP. Centroamérica comparte desafíos similares: restricciones fiscales, vulnerabilidad climática, brechas territoriales, debilidad municipal, atrasos de ejecución, demandas crecientes de infraestructura social y productiva. Una comunidad regional permitiría compartir metodologías, casos, errores frecuentes, innovaciones y buenas prácticas.

Estas comunidades podrían reunir a ministerios de planificación, hacienda, finanzas, inversión pública, bancos de desarrollo,

municipalidades, organismos regionales, academia y cooperación internacional. Su objetivo sería crear un espacio permanente de intercambio técnico sobre inversión pública. El ICAP, por su carácter regional, podría facilitar esa conversación.

Una agenda ICAP-MIDEPLAN también tendría gran potencial. MIDEPLAN posee la rectoría técnica del SNIP costarricense, mientras que el ICAP cuenta con experiencia regional en formación y asistencia técnica. Una alianza entre ambas entidades podría fortalecer capacidades de instituciones públicas costarricenses, gobiernos locales y equipos técnicos vinculados con inversión pública.

Esta agenda conjunta podría incluir capacitación para unidades formuladoras, actualización en guías metodológicas, cursos sobre análisis multicriterio, talleres sobre sostenibilidad y descarbonización, formación en evaluación ex post, asistencia a gobiernos locales y espacios de intercambio con otros países del SICA. También podría promover investigación aplicada sobre calidad de la inversión pública, brechas territoriales, ejecución de proyectos y gestión de riesgos.

Otra posibilidad es desarrollar guías prácticas de uso aplicado. Aunque existen normas y metodologías, muchas veces los equipos técnicos requieren instrumentos pedagógicos más simples: ejemplos, casos, plantillas comentadas, errores frecuentes, criterios de calidad, ejercicios sectoriales. El ICAP podría apoyar la traducción de metodologías complejas en materiales de formación para distintos perfiles institucionales.

El ICAP también podría impulsar una agenda de investigación aplicada sobre inversión pública en Centroamérica. Algunos temas pertinentes serían: factores que explican atrasos de ejecución; calidad de la preinversión; capacidades municipales; incorporación de cambio climático en proyectos; evaluación ex post; interoperabilidad de bancos de proyectos; brechas de infraestructura social; gestión de mantenimiento de activos públicos.

Desde una perspectiva más ambiciosa, el ICAP podría promover una Escuela Regional de Inversión Pública. Esta escuela funcionaría como una plataforma permanente de formación, asistencia técnica e investigación para fortalecer los SNIP centroamericanos. Podría articularse con ministerios de planificación, ministerios de hacienda, bancos de desarrollo, organismos de cooperación y universidades públicas.

La Escuela Regional de Inversión Pública podría ofrecer tres tipos de servicios. Primero, programas formativos por niveles: básico, intermedio y avanzado. Segundo, asistencia técnica a instituciones o gobiernos locales. Tercero, producción de conocimiento mediante estudios, observatorios, repositorios de buenas prácticas y documentos de política. Esta propuesta permitiría dar continuidad a los esfuerzos de fortalecimiento más allá de actividades aisladas.

El valor agregado del ICAP está en su capacidad para conectar conocimiento técnico con necesidades de gestión pública. La inversión pública no es solo una materia de economistas, ingenieros o planificadores. Es un campo interinstitucional donde confluyen administración pública, finanzas, planificación,

derecho, ambiente, participación ciudadana, gestión del riesgo, datos y evaluación. El ICAP puede abordar esa complejidad desde una perspectiva integral.

En síntesis, el ICAP puede ser un actor clave para fortalecer los SNIP en Costa Rica y Centroamérica. Su aporte no reemplaza a los entes rectores nacionales, sino que los complementa. Puede formar capacidades, acompañar procesos, sistematizar buenas prácticas y facilitar cooperación regional. En un contexto donde los Estados necesitan invertir mejor, esta función adquiere una importancia estratégica.

7. Conclusiones

Los Sistemas Nacionales de Inversión Pública son instrumentos esenciales para mejorar la calidad del gasto público. Su importancia radica en que permiten ordenar el ciclo de vida de los proyectos, vincular planificación con presupuesto, fortalecer la evaluación técnica, promover transparencia y orientar los recursos hacia iniciativas con mayor valor público.

La inversión pública no debe medirse únicamente por el volumen de recursos ejecutados. Su verdadero aporte se expresa en los beneficios que genera: infraestructura funcional, servicios de mayor calidad, reducción de brechas, resiliencia territorial, productividad, inclusión social y bienestar. Por ello, invertir bien es tan importante como invertir más.

La experiencia internacional muestra que los sistemas de inversión pública han evolucionado hacia modelos más complejos de gobernanza. Hoy se espera que integren evaluación ex ante, priorización transparente,

gestión de riesgos, seguimiento físico-financiero, mantenimiento de activos, evaluación ex post, sostenibilidad ambiental, enfoque territorial y datos abiertos. Esta evolución ofrece lecciones valiosas para América Latina y Centroamérica.

Costa Rica cuenta con una base institucional importante. MIDEPLAN posee rectoría en la materia, un Área de Inversiones especializada, normas técnicas, guías metodológicas, un Banco de Proyectos de Inversión Pública y una vinculación estratégica con el Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública. Esta estructura constituye un punto de partida sólido para mejorar la calidad de la inversión pública.

No obstante, el país enfrenta desafíos relevantes: fortalecer la preinversión, mejorar capacidades de formulación, reducir atrasos de ejecución, robustecer la evaluación ex post, incorporar criterios climáticos y territoriales, apoyar a gobiernos locales, mejorar la interoperabilidad de información y consolidar una cultura de mantenimiento de activos públicos.

En Centroamérica, estos retos adquieren una dimensión regional. Las brechas de infraestructura, la vulnerabilidad climática, las restricciones fiscales y las desigualdades territoriales exigen sistemas de inversión pública más sólidos, transparentes y orientados a resultados. La región necesita proyectos mejor formulados, instituciones con mayores capacidades y mecanismos de cooperación técnica que permitan aprender de experiencias compartidas.

El ICAP puede desempeñar un papel relevante en esta agenda. Su experiencia en

formación, asistencia técnica, gerencia pública, proyectos de desarrollo, investigación aplicada y modernización institucional lo posiciona como una plataforma regional para fortalecer capacidades en inversión pública. Su aporte puede complementar el trabajo de MIDEPLAN en Costa Rica y de los entes rectores en los demás países del SICA.

Una posible alianza entre MIDEPLAN e ICAP permitiría impulsar programas de capacitación, laboratorios de proyectos, asistencia técnica municipal, guías prácticas, investigación aplicada y espacios regionales de intercambio. Esta agenda contribuiría a profesionalizar la inversión pública y a fortalecer la capacidad estatal para transformar recursos en resultados.

En última instancia, un SNIP sólido no solo ordena proyectos. También mejora la confianza pública, reduce improvisación, fortalece la rendición de cuentas y permite que la inversión estatal se traduzca en desarrollo tangible. Para Costa Rica y Centroamérica, avanzar en esta dirección no es una tarea administrativa menor; es una condición estratégica para construir Estados más capaces, sostenibles y orientados al bienestar de sus poblaciones.

Referencias

Brichetti, J. P., Mastronardi, L., Rivas, M. E., Serebrisky, T., & Solís, B. (2021). *La brecha de infraestructura en América Latina y el Caribe: estimación de las necesidades de inversión hasta 2030 para progresar hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Comisión Económica para América Latina y

- el Caribe. (2023). *Fortalecimiento de capacidades para la incorporación de la reducción del riesgo de desastres y la adaptación sostenible e incluyente al cambio climático en la inversión pública en los países miembros del COSEFIN/ SICA (RIDASICC)*. CEPAL.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s. f.). *Inversión pública: Red SNIP*. Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s. f.). *Red de los Sistemas Nacionales de Inversión Pública de América Latina y el Caribe (RedSNIP)*. Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo.
- Fondo Monetario Internacional. (2025). *Climate-Public Investment Management Assessment Handbook (C-PIMA Handbook)*.
- Fondo Monetario Internacional. (2018). *Public Investment Management Assessment: Review and update*. En *Public investment management assessment: Review and update*.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones (Invierte.pe)*. Gobierno del Perú.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2026b). *Costa Rica inicia proceso de elaboración del Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública*.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2026a). *Normas técnicas, lineamientos y procedimientos de inversión pública*.
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. (s.f.). *Sistema Nacional de Inversiones de Chile*. CEPAL.
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2026). *Sistema Nacional de Inversión Pública de Colombia*. CEPAL.
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2026). *Sistema Nacional de Inversión Pública de Guatemala*. CEPAL.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *Recommendation of the Council on the Governance of Infrastructure*. OECD.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2024). *Panamá impulsa la transversalización del cambio climático en la inversión pública*. PNUD.
- Rajaram, A., Le, T. M., Biletska, N., & Brumby, J. (2010). *A diagnostic framework for assessing public investment management*. World Bank.
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2023). *Normas del Sistema Nacional de Inversión Pública*. SEGEPLAN.
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2024). *CEPAL apoyará a SEGEPLAN para fortalecer el Sistema Nacional de Inversión Pública*. SEGEPLAN.

Conoce Nuestros Programas de Posgrado

POSTDOCTORADO EN INNOVACIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA Oferta 2026 Click para más información ICAPIM SICA	DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICAS Y EMPRESARIAL Oferta 2026 Click para más información ICAPIM SICA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA CALIDAD Oferta 2026 Click para más información ICAPIM SICA	MAESTRÍA EN REGULACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL SECTOR DE ENERGÍA Oferta 2026 Click para más información ICAPIM SICA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA Oferta 2026 Click para más información ICAPIM SICA	MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO Oferta 2026 Click para más información ICAPIM SICA
MAESTRÍA EN EPIDEMIOLOGÍA APLICADA A LA GERENCIA DE LA SALUD PÚBLICA Oferta 2026 Click para más información ICAPIM SICA	MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA SALUD Oferta 2026 Click para más información ICAPIM SICA
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA EN ÉNFASIS POLÍTICAS PÚBLICAS Oferta 2026 Click para más información ICAPIM SICA	HAGAMOS EL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN MAESTRÍA Oferta 2026 Click para más información ICAPIM SICA
HAGAMOS LA TESIS DOCTORAL Oferta 2026 Click para más información ICAPIM SICA	

