

GUYANA

**FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE
INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO**

(TC-02-01-04-5)

PLAN DE OPERACIONES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Gonzalo Afcha (RE3/SC3), jefe de equipo; Michael Baptiste (COF/CTT); Fernando Cuenin (RE3/SC3); Marcio Cracel (RE3/SC3); Trevor Boothe (COF/CGY); Juan Carlos Pérez-Segnini (LEG); y Patricia Sadeghi (RE3/SC3).

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	ANTECEDENTES.....	1
A.	Evaluación de las novedades en el terreno macroeconómico	1
B.	El sistema de administración de las inversiones del sector público.....	2
1.	Estructura institucional y marco normativo	2
2.	Temas de coordinación.....	3
3.	Temas de recursos humanos	3
4.	Sistemas de tecnología de la información	4
5.	Procedimientos y métodos	4
C.	La estrategia del Banco y la justificación para su participación	5
II.	EL PROGRAMA	6
A.	Objetivo.....	6
B.	Descripción	6
1.	Afianzamiento de la capacidad institucional en la administración de proyectos.....	6
2.	Financiamiento de estudios de preinversión	10
III.	EJECUCIÓN	11
A.	Ejecución de la operación	11
B.	Responsabilidades de la unidad de coordinación del proyecto	13
C.	Insumos necesarios.....	13
D.	Costo y financiamiento	14
E.	Adquisición de bienes y servicios.....	14
F.	Fondo rotatorio	15
G.	Condiciones previas al primer desembolso	15
H.	Aspectos ambientales y sociales.....	16
I.	Supervisión	16
J.	Informes	16
1.	Informes técnicos.....	16
2.	Informes financieros.....	17
K.	Resultados previstos	17
IV.	BENEFICIOS Y RIESGOS	17

V.	EVALUACIÓN.....	18
VI.	TEMAS	19

ANEXOS

Anexo I Marco lógico

SIGLAS Y ABREVIATURAS

DELP	Documento de Estrategia de Lucha contra la Pobreza
EPA	Agencia para la Protección del Medio Ambiente
FMI	Fondo Monetario Internacional
PPME	Iniciativa para los países pobres muy endeudados
PIP	Programa de inversiones del sector público
SPE	Secretaría de Planificación Estatal
UCP	Unidad de Coordinación del Proyecto

FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO

(TC-02-01-04-5)

RESUMEN EJECUTIVO

Solicitante: Gobierno de Guyana – Ministerio de Finanzas, Secretaría de Planificación Estatal (SPE)

Organismo ejecutor: Ministerio de Finanzas

Monto y fuente:	BID: (FOE)	US\$ 1.000.000
	Aporte local:	<u>US\$ 100.000</u>
	Total:	US\$ 1.100.000

Plazos y condiciones financieras: No reembolsable

Plazos:	Período de ejecución:	36 meses
	Período de desembolso:	48 meses

Objetivos: El objetivo del programa es respaldar al Gobierno de Guyana en su esfuerzo por fortalecer y modernizar su sistema de administración de proyectos de inversión, con el propósito de facilitar la toma de decisiones sobre inversiones públicas y garantizar una asignación más eficiente de los recursos fiscales. El programa suministrará también financiamiento para llevar a cabo actividades de preinversión esenciales que resultan de la estrategia de país de reducción de la pobreza a mediano plazo.

Descripción: La operación comprende dos componentes principales:

1. Afianzamiento de la capacidad institucional en la administración de proyectos (US\$548.000)

Este componente respaldará: i) el diseño del modelo institucional y operacional para el sistema de administración del ciclo del proyecto; ii) el ajuste del marco legal al nuevo modelo; iii) la formulación y la ejecución de procedimientos operacionales y métodos para cada etapa del ciclo del proyecto; iv) el diseño y la implantación de un sistema de información computarizado, y v) la

adopción de un programa de respaldo para el aumento de la capacidad.

2. Financiamiento de estudios de preinversión (US\$362.000)

Este componente suministrará el financiamiento inicial para establecer una fuente dedicada de financiamiento para el trabajo de preinversión.

Revisión ambiental y social:

Los reglamentos y los procedimientos nuevos que se emitirán con el apoyo de este programa determinarán la obligación de llevar adelante un análisis del impacto ambiental como parte de los proyectos de inversión. En preparación para el establecimiento de los reglamentos y las pautas operacionales nuevos, el organismo ejecutor mantendrá conversaciones con la Agencia de Guyana para la Protección del Medio Ambiente (EPA, por su sigla en inglés) y acordará criterios y mecanismos para el estudio ambiental preliminar de proyectos de inversión.

Beneficios y beneficiarios:

El proyecto respaldará el programa de préstamo del Banco para Guyana y afianzará la eficacia de una parte sustancial del Programa de Inversiones del Sector Público (PIP) del país. Se prevé también que el programa brinde una herramienta a más largo plazo para identificar proyectos prioritarios. La eficacia de la administración de las inversiones públicas se afianzará mediante el fortalecimiento de instituciones participantes en el ciclo del proyecto.

Riesgos:

Dado que el programa representará un cambio importante en la manera en que el Gobierno de Guyana toma decisiones en el ámbito de las inversiones, el riesgo principal puede ser compromiso político insuficiente para llevar adelante los cambios reglamentarios y operacionales requeridos por la operación. A fin de mitigar este riesgo, el programa se centrará inicialmente en la preparación y la emisión de los reglamentos para trazar responsabilidades institucionales claras, así como los procedimientos básicos que orientarán el sistema de administración del ciclo del proyecto.

Otros riesgos en relación con esta operación se presentan en el marco lógico bajo la columna de presunciones. Entre ellos, el riesgo principal se relaciona con la erosión de la base de conocimientos del país como resultado de la emigración. En general, el país y la comunidad de donantes no poseen una estrategia específica para abordar esta cuestión. El programa actual no está diseñado para resolver el problema de la emigración; no obstante, al establecer un mecanismo permanente para la administración del proyecto, mediante sistemas, procedimientos estándar, métodos y capacitación, se prevé que el programa reducirá los efectos

relacionados con la alta rotación de personal, con lo cual se compensa la repercusión presunta del riesgo antes mencionado.

La estrategia del Banco en el país:

El objetivo del Banco es colaborar con Guyana para abordar problemas institucionales y de recursos humanos a fin de que el país reduzca su nivel de pobreza a mediano plazo y logre crecimiento sostenible, equitativo a largo plazo. De acuerdo con este objetivo, la estrategia del Banco se centra en prestar asistencia selectiva en los ámbitos de los retos del desarrollo a los que se enfrenta el país: lograr crecimiento económico sostenible, mejorar la gobernabilidad y la eficacia del sector público y fortalecer programas sociales.

Coordinación con otras instituciones financieras oficiales de desarrollo:

El programa del Mecanismo para la Lucha contra la Pobreza y el Crecimiento del Fondo Monetario Internacional (FMI), aprobado en septiembre de 2002, contiene condiciones de política en relación con el mejoramiento del vínculo entre costos recurrentes y de capital. Por otra parte, el Banco Mundial, como parte del Crédito para la Estrategia de Lucha contra la Pobreza, apoya el establecimiento de una Unidad de Ejecución de la Estrategia de Lucha contra la Pobreza que estará a cargo de la supervisión y la actualización y evaluación periódica del DELP. A través del fortalecimiento del sistema de administración del ciclo del proyecto, la operación propuesta ayudará al país a cumplir las condiciones de política del FMI, y suministrará información mejorada para respaldar una conducción eficaz de las responsabilidades de seguimiento y evaluación de la Unidad de Ejecución de la Estrategia de Lucha contra la Pobreza.

Condiciones previas al primer desembolso:

Además de los términos establecidos en las condiciones generales, con anterioridad al primer desembolso, el organismo ejecutor debe presentar al Banco: i) prueba del establecimiento de la UCP; ii) un plan de trabajo indicativo para las actividades iniciales que se llevarán a cabo bajo el programa; iii) los términos de referencia finales para contratar el asesor internacional, el consultor en sistemas y el consultor para la preparación de las pautas operacionales para el sistema de administración del ciclo del proyecto; iv) los candidatos propuestos para las posiciones de coordinadores técnicos y administrativos del programa, y v) una matriz de política que aclare la función y la relación entre la Unidad de Supervisión del DELP de la Oficina de la Presidencia y la Unidad de Administración del Ciclo del Proyecto de la SPE.

Excepciones a políticas del Banco:

Ninguna.

I. ANTECEDENTES

A. Evaluación de las novedades en el terreno macroeconómico

- 1.1 A partir de 1989, gobiernos sucesivos en Guyana han ejecutado un programa de reforma económica que incluye reformas macroeconómicas y estructurales amplias dirigidas a reducir el déficit del sector público, eliminar el control extensivo del estado sobre la actividad productiva, establecer una economía orientada al mercado y promover el crecimiento económico. El programa de reforma tuvo resultados alentadores hasta 1997: el déficit del sector privado se redujo de 43% del PIB a 2%, y el crecimiento real alcanzó un promedio de 7% entre 1991 y 1997. Desde 1998 este progreso ha sido interrumpido, se ha reducido el ritmo de la ejecución de las reformas y la economía se ha paralizado a pesar del avance alcanzado en el tratamiento de los puntos débiles en el marco de política macroeconómica del gobierno.
- 1.2 En este contexto, en 1999 Guyana se tornó uno de los primeros países en reunir las condiciones para recibir asistencia como parte de la Iniciativa para países pobres muy endeudados (Iniciativa PPME). Se está reduciendo la carga de la deuda en la actualidad con el propósito de lograr mayores gastos en los sectores sociales. Al culminar la preparación de un Documento de Estrategia Provisional de Lucha contra la Pobreza, en octubre de 2000 se aprobó asistencia adicional para Guyana como parte de la Iniciativa PPME ampliada. En marzo de 2002, se finalizó el documento de Estrategia de Lucha contra la Pobreza (DELP) y el Gobierno lo lanzó oficialmente. El DELP establece un enfoque local al desarrollo económico y la reducción de la pobreza, y se ha tornado en el marco general del gobierno para la coordinación de las políticas económicas y sociales así como el apoyo de sus socios externos. El DELP contempla una función principal para la formación de capital, en la cual el sector público desempeña el papel fundamental en el mediano plazo. De este modo, el DELP incluye un anexo que propone un PIP ambicioso centrado en los sectores de salud, educación y vivienda y en infraestructura económica.
- 1.3 En el transcurso de los últimos cinco años, la inversión del sector público ha alcanzado un promedio de 14% del PIB y ha representado más de la mitad de la formación total de capital. El PIP se orientó principalmente hacia servicios sociales (32%), servicios públicos generales (29%), e infraestructura económica (24%). Su financiamiento fue compartido en partes iguales entre ingresos nacionales y fuentes externas. Para los cinco años siguientes, se prevé que el gasto en el PIP aumentará marcadamente de 14% del PIB a un promedio de aproximadamente 18% del PIB. Asimismo, se prevé que se modificará la estructura de financiamiento del programa de inversión. Como resultado de la Iniciativa PPME ampliada, los recursos liberados de la deuda aumentarán la importancia del componente de financiamiento nacional en un monto equivalente a 4% del PIB anualmente. En la actualidad, el componente con financiamiento local para el programa de inversión está compuesto

primordialmente por proyectos de rehabilitación y la adquisición de vehículos y equipos.

- 1.4 Como parte del trabajo de preparación de la operación, el Banco financió una evaluación del sistema existente de administración del ciclo del proyecto. Esta evaluación demuestra que enfoques estructurados a la toma de decisiones sobre la inversión pública están restringidos solamente a proyectos principales financiados por préstamos y subsidios externos. En gran medida, los consultores realizan estudios de viabilidad y labor técnica conexas para estos fines. No existe un sistema sostenible vigente que respalde la transferencia de conocimientos especializados en estos ámbitos al personal local. Por otra parte, la evaluación demuestra que las deficiencias son evidentes en todas las etapas del ciclo del proyecto para el componente financiado localmente del PIP y que la atención oportuna al fortalecimiento de la capacidad y el mejoramiento del sistema serán necesarios en respaldo del aumento constante del esfuerzo de inversión pública contemplado por el DELP del país.
- 1.5 En consecuencia, la importancia de los aumentos proyectados en los desembolsos del PIP en relación con la iniciativa para recuperación y lucha contra la pobreza es comparable a la importancia de la eficacia con la cual se utilizan los recursos liberados por la iniciativa PPME ampliada, la calidad de las inversiones respaldadas y la elección de acuerdos para el financiamiento. Un sistema de administración del ciclo del proyecto viable es, en consecuencia, un elemento importante de la infraestructura necesaria para respaldar la asignación y la administración eficientes de los recursos liberados a través de la iniciativa PPME ampliada.

B. El sistema de administración de las inversiones del sector público

1. Estructura institucional y marco normativo

- 1.6 La Secretaría de Planificación Estatal (SPE) en el Ministerio de Finanzas tiene a su cargo oficialmente la coordinación de todos los aspectos del programa de inversión. Sin embargo, en la práctica, la información y las responsabilidades se han distribuido en todo el sector público. Es necesario aclarar las responsabilidades de los organismos públicos pertinentes (ministerios, departamentos y juntas reglamentarias) en cada etapa del ciclo del proyecto. En la actualidad, los proyectos son identificados y seleccionados por los ministerios competentes y las regiones, con escasos comentarios previos a la SPE; a menudo la Secretaría está obligada a devolver los proyectos de las regiones a los ministerios competentes y solicitar su autorización. Si bien es pertinente que la responsabilidad primaria por la identificación del proyecto se encuentra en los organismos de ejecución, es importante que este proceso sea orientado por criterios claros y de acuerdo con la disponibilidad de recursos actuales y futuros. En consecuencia, debe ser la función de la SPE suministrar un conjunto de pautas actualizadas e indicadores básicos, a

fin de que los organismos de operaciones tomen decisiones racionales entre proyectos o eviten problemas en materia de financiamiento de contrapartida.

- 1.7 En general, el marco legal básico y la estructura institucional vigentes tienen el potencial para respaldar la identificación descentralizada de las necesidades y la ejecución de proyectos, especialmente en los ámbitos de educación, salud y obras públicas. No obstante, la optimización de estas disposiciones se ve afectada negativamente por deficiencias en todo el sistema en ámbitos críticos como falta de sistemas documentados y lineamientos, carencia de marcos sectoriales, debilidades en la capacidad institucional, escasez de recursos humanos y deficiencias en tecnología de la información. Existe asimismo una distribución dispareja de aptitudes de planificación y ejecución sectorial y de proyectos, así como de recursos entre los ministerios competentes y las entidades ejecutivas regionales.

2. Temas de coordinación

- 1.8 La coordinación de la iniciativa en materia de inversiones públicas representa un reto especial para la administración pública en Guyana en el contexto del debilitamiento prolongado de la base de recursos humanos del país, el marco socioeconómico delicado y la gama de organismos internos y externos que participan en cada etapa del ciclo del proyecto.
- 1.9 Dentro del sector público, la coordinación eficaz del PIP se limita a los niveles operacionales y de política. En la etapa de preparación del presupuesto, la información presentada por los organismos ejecutores del proyecto no es suficiente para apoyar la toma de decisiones sobre la viabilidad de nuevas propuestas. Del mismo modo, no puede respaldar decisiones informadas sobre la duplicación posible y la necesidad de coordinación intersectorial e interinstitucional. Por otra parte, las limitaciones de información no permiten tener en cuenta adecuadamente las implicaciones de los costos recurrentes de propuestas para nuevos proyectos en el proceso decisorio. A nivel de política, sin sistemas viables para el monitoreo del desempeño macroeconómico y el pronóstico a mediano plazo, se afecta el vínculo entre la presupuestación y la planificación económica y no es posible tomar decisiones de manera oportuna en ámbitos críticos como coordinación de política fiscal y monetaria y administración de la deuda.

3. Temas de recursos humanos

- 1.10 Según ocurre en el resto de la región, la iniciativa de inversión del sector público en Guyana continúa enfrentándose a los riesgos impuestos por el déficit de conocimientos en ámbitos críticos. El problema en Guyana parece ser más grave como resultado de un período prolongado de migración hacia el exterior en relación con problemas económicos y políticos recientes del país. La migración aún constituye una erosión apreciable de la base de conocimientos del país. El sistema de administración del ciclo del proyecto ha sido afectado especialmente, habida

cuenta de su naturaleza altamente especializada. Los datos anecdóticos sugieren que esta tendencia se está acelerando. Por otra parte, la SPE ha perdido personal con experiencia a través de la reducción normal del personal – una tendencia que se prevé continuará dado el perfil de edad de su estructura de gestión actual.

4. Sistemas de tecnología de la información

- 1.11 El sistema informático existente en la SPE no puede respaldar el intercambio a tiempo real de información pertinente con los organismos ejecutores del proyecto y la base de datos para la administración del presupuesto en el Ministerio de Finanzas. Las computadoras no están conectadas en red. El sistema solo puede facilitar el monitoreo financiero, dado que su cobertura se limita a aspectos específicos del desempeño financiero de proyectos de inversión en curso. Las disposiciones que rigen la operación del sistema son demasiado informales para un sistema informático que ha de respaldar la gestión de una función tan importante para el gobierno como el PIP.

5. Procedimientos y métodos

- 1.12 Las deficiencias están presentes en todas las etapas del sistema de administración del ciclo del proyecto actual, pero son más críticas para la etapa de preinversión (los archivos técnicos de RE3/SC3 incluyen una breve descripción). La falta de sistemas, métodos y procedimientos estandarizados para la preparación y la aprobación de proyectos de inversión es una deficiencia institucional esencial que restringe la capacidad del sistema de apoyar la aplicación de criterios congruentes al proceso de asignación. La transparencia está también comprometida por esta falencia – un tema que cobra importancia adicional en el contexto de la gama de organismos participantes del gobierno central.
- 1.13 Si bien el componente financiado localmente del PIP está afectado más gravemente, el componente financiado externamente enfrenta también problemas. La existencia de lo que es esencialmente un sistema de preinversión paralelo para este componente origina una cantidad de dificultades prácticas que necesitan abordarse. El primer tema tiene que ver con la compatibilidad entre las estrategias nacionales de los organismos externos respectivos y las prioridades para el desarrollo de cada país. Ante la falta de un marco claro para identificar prioridades de inversión y clasificar las propuestas que compiten, el sistema es vulnerable a problemas de duplicación, coordinación y programación. El DELP no compensa plenamente la ausencia de un mecanismo para la priorización de proyectos, dado que su programa propuesto de inversión para el sector público a mediano plazo no está respaldado por un análisis previo de alternativas de inversión. Otra inquietud tiene que ver con la participación marginal de personal local en la fase de preinversión de programas financiados por organismos externos.

C. La estrategia del Banco y la justificación para su participación

- 1.14 **La estrategia del Banco.** El objetivo del Banco es colaborar con el país para abordar problemas institucionales y de recursos humanos a fin de que Guyana reduzca su nivel de pobreza a mediano plazo y logre crecimiento sostenible, equitativo en el largo plazo. De acuerdo con este objetivo, la estrategia del Banco se centra en prestar asistencia selectiva con el propósito de tratar los principales retos del desarrollo a los que se enfrenta el país: lograr crecimiento económico sostenible, mejorar la gobernabilidad y la eficacia del sector público y fortalecer programas sociales. La operación propuesta es una de las actividades identificadas en la estrategia para respaldar el mejoramiento de la gobernabilidad y la modernización del sector público. Un sistema de inversiones mejorado del sector público tendrá el potencial de contribuir a incrementar la capacidad local para la ejecución de proyectos, y aumentar la repercusión económica y social de la inversión pública.
- 1.15 **Experiencia en otros países.** Desde finales de la década de los ochenta, el Banco ha suministrado asistencia a muchos países prestatarios en la región para el establecimiento y el fortalecimiento de los sistemas de inversión del sector público, incluidos **Bolivia, Chile, Colombia, la República Dominicana, Ecuador, Honduras, Nicaragua, Perú y Venezuela**. Los programas más exitosos se han centrado en la formulación de procedimientos y métodos estandarizados a fin de afianzar la toma de decisiones, el mejoramiento de los sistemas de información y el establecimiento de una función centralizada para el establecimiento de políticas y un enfoque operacional descentralizado. Estos programas han abordado también la programación para la preinversión y el seguimiento físico y financiero de la ejecución del proyecto. En especial, los avances de Chile y Colombia para mejorar las metodologías y la capacitación para la preparación y la evaluación de proyectos han repercutido considerablemente en la calidad de la inversión pública.
- 1.16 **Medidas de otros organismos multilaterales.** El programa del Mecanismo para la Lucha contra la Pobreza y el Crecimiento del Fondo Monetario Internacional (FMI), aprobado en septiembre de 2002, contiene condiciones de política en relación con el mejoramiento del vínculo entre costos recurrentes y de capital. Por otra parte, el Banco Mundial, como parte del Crédito para la Estrategia de Lucha contra la Pobreza, apoya el establecimiento de una Unidad de Ejecución de la Estrategia de Lucha contra la Pobreza que estará a cargo de la supervisión y la actualización y la evaluación periódicas del DELP. Al fortalecer el sistema de administración del ciclo del proyecto, la operación propuesta ayudará al país a cumplir las condiciones de política del FMI, y suministrará información mejorada para respaldar una conducción eficaz de las responsabilidades de seguimiento y evaluación de la Unidad de Ejecución de la Estrategia de Lucha contra la Pobreza.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivo

- 2.1 El objetivo del programa es respaldar al Gobierno de Guyana en su esfuerzo por fortalecer y modernizar su sistema de administración de proyectos de inversión, con el propósito de facilitar la toma de decisiones sobre inversiones públicas y garantizar una asignación más eficiente de recursos fiscales. El programa suministrará también financiamiento para llevar a cabo actividades de preinversión esenciales que se deriven de la estrategia de país de reducción de la pobreza a mediano plazo.
- 2.2 Específicamente, las actividades en la cooperación técnica propuesta contribuirán a crear un marco institucional viable para la inversión pública mediante el respaldo al diseño, la comunicación y la ejecución de métodos y políticas en relación con: i) la función de diferentes organismos del sector que participan en el proceso de inversión pública; ii) la formulación y la evaluación de proyectos (fortalecimiento del mecanismo para la etapa de preinversión); iii) la ejecución y la supervisión de proyectos de inversión; iv) la capacitación de personal en organismos del gobierno que participan en el ciclo del proyecto; y v) el establecimiento de una fuente dedicada de financiamiento para actividades de preinversión.

B. Descripción

- 2.3 La operación comprenderá dos componentes principales: i) afianzamiento de la capacidad institucional en administración de proyectos; y ii) financiamiento de estudios de preinversión.

1. Afianzamiento de la capacidad institucional en la administración de proyectos (US\$548.000)

- 2.4 Las actividades de este componente respaldarán: i) el diseño del modelo institucional y operacional para el sistema de administración del ciclo del proyecto; ii) la adaptación del marco legal al nuevo modelo; iii) la formulación y la ejecución de procedimientos operacionales y métodos para cada etapa del ciclo del proyecto; iv) el diseño y la ejecución de un sistema de información computarizado; y v) la adopción de un programa de respaldo para el fortalecimiento de la capacidad.
- 2.5 Si bien las actividades i) a iii) beneficiarán inmediatamente a todas las entidades públicas que participan en el ciclo del proyecto, la ejecución del sistema de información computarizado y el programa de fortalecimiento de la capacidad se centrarán en un número limitado de organismos. Además de la Unidad de Administración del Ciclo del Proyecto de la SPE, se contempla que inicialmente, las unidades de planificación de los Ministerios de Educación, Obras Públicas, y Salud participarán en el programa. Una vez que el sistema se encuentre en

operación en estas instituciones, su ejecución se extenderá a otras instituciones del sector público mediante programas de cooperación técnica específicos.

- 2.6 **Diseño del modelo institucional y operacional para el sistema de administración del proyecto:** El programa respaldará el diseño del modelo institucional y operacional para el sistema de administración del ciclo del proyecto e incluirá un plan de ejecución detallado a mediano plazo. El plan especificará los ajustes necesarios al marco legal, así como la secuencia adecuada para las actividades del programa. Dentro de los seis primeros meses después del primer desembolso, la SPE presentará al Banco para aprobación el diseño final del modelo y el plan de ejecución a mediano plazo.
- 2.7 **Ajuste del marco legal:** Las actividades en este ámbito respaldarán la preparación de normas y reglamentos para incorporar al marco legal las disposiciones necesarias para el funcionamiento adecuado de la nueva Unidad de Administración del Ciclo del Proyecto. Se prevé que el nuevo marco legal hará hincapié en la definición de la función de los organismos participantes en el sistema, y las disposiciones para establecer la obligación de aplicar procedimientos estandarizados y métodos técnicos.
- 2.8 **Formulación y ejecución de procedimientos operacionales y métodos para cada etapa del ciclo del proyecto:** El programa incluirá actividades para respaldar el diseño y la ejecución de los siguientes instrumentos técnicos centrales:
- (i) Manuales y procedimientos estandarizados para utilizar en las actividades de identificación y formulación de proyectos.
 - (ii) Lineamientos generales para empleo por parte de ministerios sectoriales y sus unidades, con explicación en detalle de los criterios para establecer la prioridad de proyectos y facilitar la selección posterior sobre la base de la Estrategia de País de Reducción de la Pobreza (incluidos indicadores suficientes para establecer una clasificación dentro del Programa de Inversión del Sector Público).
 - (iii) Métodos específicos y mecanismos administrativos e institucionales para programación y presupuestación de inversiones en los organismos centrales y sectoriales.
 - (iv) Métodos y lineamientos generales para llevar adelante análisis técnico, financiero y ambiental de proyectos.
 - (v) Procedimientos para incluir información sobre perfiles de proyectos en el sistema de información sobre inversiones.
 - (vi) Métodos para preparar un PIP a mediano plazo.

- (vii) Métodos para la evaluación de proyectos, incluida la evaluación del impacto ambiental y análisis de los efectos de la distribución de ingresos.
 - (viii) Procedimientos y métodos para supervisar ejecución física y financiera de proyectos de inversión pública y llevar a cabo evaluación ex-post de las inversiones públicas.
- 2.9 La ejecución estará apoyada también por actividades de capacitación específicas (consulte párrafos 2.11--2.15).
- 2.10 **Diseño y ejecución de un sistema de información computarizado para administración del ciclo del proyecto.** El programa financiará la creación y la ejecución de un sistema de información computarizado capaz de respaldar interacción a tiempo real entre los diferentes organismos del sector público encargados de operaciones de programación de inversiones. El sistema de información debe también poder respaldar la toma de decisiones tanto en la etapa de preparación como de ejecución del proyecto. Una característica importante debe ser su capacidad para compartir información con el sistema de preparación y administración del presupuesto recurrente existente. La red del sistema se tornará un mecanismo importante para respaldar las iniciativas dirigidas a mejorar la coordinación entre organismos.
- 2.11 Se contratarán servicios de consultoría especializados para el diseño del sistema de información, incluida la especificación técnica de los programas y los equipos informáticos que se utilizarán en la creación y la operación del sistema. Además de considerar las características descritas en el párrafo 2.9, el diseño integrado debe tener en cuenta las aplicaciones o los subsistemas para: i) procesar información relacionada con la inversión pública en todo el país; ii) establecer canales regulares para la transmisión de datos entre la SPE y los organismos descentralizados; iii) operar las aplicaciones para la identificación y la selección de proyectos, y iv) el funcionamiento de un módulo para supervisar proyectos en curso.
- 2.12 **Respaldo al programa de formación de capacidad.** La introducción de procedimientos y métodos nuevos para el sistema de inversión del sector público creará demandas nuevas en cuanto a las capacidades del personal en la SPE, así como de los ministerios competentes y los organismos de ejecución. A fin de satisfacer las necesidades de esta demanda, se incluirá apoyo para un programa de formación de capacidad.
- 2.13 El programa incorporará estrategias que faciliten la prestación de pericia pertinente, fácilmente aplicable a funcionarios de los organismos participantes en el proceso de inversión. Incluirá apoyo técnico en el trabajo a fin de orientar la ejecución de los nuevos lineamientos operacionales, y actividades de capacitación en ámbitos seleccionados para abordar las necesidades del personal del gobierno que participa

en la preparación y la gestión de proyectos de inversión. Por otra parte, el programa financiará actividades dirigidas a respaldar el mejoramiento de las capacidades de operación y administración de la Unidad de Administración del Ciclo del Proyecto de la SPE y las unidades de planificación de los ministerios sectoriales participantes.

- 2.14 Las actividades de capacitación serán esenciales para el afianzamiento y la ejecución adecuada de la Unidad de Administración del Ciclo del Proyecto, dado que el sistema solo se utilizará plenamente y será observado solo si los organismos del sector público cuentan con recursos humanos adecuadamente capacitados. La capacitación se dirigirá a todos los niveles que participan en el proceso de inversión: operadores de base, gerencia media, ejecutivos y usuarios. La capacitación incluirá las siguientes actividades:
- a. Seminarios para actualizar los conocimientos del personal local que participa en la preparación y la evaluación de proyectos de inversión.
 - b. Capacitación para instructores con especialización en el uso y la operación de formatos y métodos estándar.
 - c. Capacitación en el uso de formatos estándar para la preparación y la evaluación de proyectos (formularios generales, perfiles mínimos y perfiles totalmente refinados).
 - d. Capacitación de miembros del sistema mediante la instrucción en el trabajo y cursos sobre la operación del sistema.
 - e. Seminarios especiales para instruir a personal administrativo superior en el uso adecuado y eficaz de la Unidad de Administración del Ciclo del Proyecto.
 - f. Capacitación para el personal de organismos ejecutores en administración de proyectos y supervisión física y financiera.
 - g. Talleres sobre métodos para la preparación de un PIP a tres años.
 - h. Talleres sobre técnicas para pronóstico macroeconómico.
 - i. Curso programático sobre proyectos de inversión pública.
 - j. Publicación y distribución de los manuales y los lineamientos operacionales.
- 2.15 El contenido de las conferencias, los cursos formales y las reuniones de trabajo se especificarán en un plan de capacitación detallado, cuyo diseño debe ser compatible con el modelo institucional y operacional para el Sistema de Administración del Ciclo del Proyecto.

- 2.16 Como parte de las actividades de capacitación, se tomarán recaudos para la capacitación “en el lugar” de funcionarios de nivel gerencial con el propósito de permitirles examinar los aspectos operacionales del sistema de inversión pública en otros países de la región.

2. Financiamiento de estudios de preinversión (US\$362.000)

- 2.17 Como parte de este componente, el programa suministrará el financiamiento inicial para el establecimiento de una fuente dedicada de financiamiento para el trabajo de preinversión. Con tal fuente de financiamiento implantada, el trabajo de preparación del proyecto podría contratarse externamente para la creación de un inventario viable de proyectos de inversión en apoyo de la acumulación constante de gastos de capital contemplados en el DELP. A fin de facilitar la transferencia progresiva de aptitudes relacionadas con la preparación de proyectos al personal de los organismos públicos, se prevé que los consultores emplearán un enfoque de capacitación en el trabajo durante la preparación de estudios de preinversión.
- 2.18 La operación de este mecanismo de financiamiento seguirá un formato de fondo rotatorio. Una vez que se aprueba un proyecto para ejecución y se incluye una disposición para gastos en el presupuesto, los recursos suministrados por el fondo para financiar un estudio de preinversión deben ser reembolsados al fondo por el Tesoro a partir del primer desembolso que apoya la ejecución del proyecto. Si el proyecto no se aprueba para su ejecución, el organismo que solicitó los recursos para el estudio de preinversión reembolsará al fondo el costo del estudio. De manera alternativa, al utilizar recursos liberados por la Iniciativa PPME, el gobierno podría completar este fondo anualmente con el propósito de mantener los recursos en su nivel original, o podría, por medio de este mecanismo, mantener un mínimo de 1% de gastos de capital anuales disponibles en todo momento para financiamiento de la preinversión y el trabajo de preparación de proyectos.
- 2.19 El fondo se colocará en la SPE, y la administración seguirá los principios descritos en el párrafo 2.17. El Comité de Administración del Programa tendrá la responsabilidad de aprobar o rechazar solicitudes para financiar estudios con los recursos del fondo. Este Comité estará compuesto por el director de la Unidad de Administración del Ciclo del Proyecto y los directores de las unidades de planificación de los ministerios sectoriales asistidos como parte de esta operación.
- 2.20 Como primer paso para la ejecución de este componente, se contempla la realización de un estudio para especificar las disposiciones operacionales del fondo de preinversión. Según los resultados y las recomendaciones del estudio, la SPE preparará una propuesta de Reglamento Operativo para los recursos del fondo. La SPE presentará el reglamento propuesto al Banco para aprobación en el transcurso de seis meses a partir del primer desembolso. El uso de los recursos del fondo estará condicionado a la aprobación del Banco del Reglamento Operativo.

- 2.21 El Reglamento Operativo establecerá los requisitos para el uso de los recursos del Fondo con respecto a: i) la naturaleza de los estudios a financiar y su elegibilidad; ii) los criterios para la selección de estudios generales, de previabilidad, viabilidad y de diseño final; iii) los análisis del impacto ambiental y del impacto distributivo necesarios; v) la información básica de respaldo que será suministrada por la entidad participante; y v) los criterios para seleccionar y contratar servicios de consultoría.
- 2.22 Se prevé que el financiamiento de los servicios de consultoría para realizar estudios se originará en las instituciones elegibles donde los instrumentos del Sistema de Administración del Ciclo del Proyecto se están utilizando o introduciendo. Mediante esta condicionalidad, las fuentes de preinversión pueden tornarse un incentivo para aplicar los procedimientos, las normas y los métodos estandarizados creados por el primer componente del programa.
- 2.23 Con la asistencia de la Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) que se establecerá bajo esta operación, las unidades de planificación en los ministerios tendrán a su cargo la preparación de los perfiles de estudios y la supervisión del desempeño de los estudios. En el caso de los organismos del sector público que se enfrentan a graves restricciones institucionales o de los estudios, que por su naturaleza requieren conocimientos altamente especializados, los recursos de este componente podrían utilizarse asimismo con el fin de financiar contratos de servicios de consultoría a corto plazo para elaborar los términos de referencia y supervisar los estudios. Si bien este mecanismo abordará la falta de recursos humanos calificados en algunos organismos, su uso estará condicionado al establecimiento de capacidad administrativa para manejar y supervisar los contratos de consultoría.

III. EJECUCIÓN

A. Ejecución de la operación

- 3.1 El período de ejecución del proyecto será de 36 meses y el período de desembolso comprenderá 48 meses. La responsabilidad por la operación será de la SPE, dependiente del Ministerio de Finanzas, mediante la Unidad de Administración del Ciclo del Proyecto.
- 3.2 La SPE es la principal asesora de política del Gobierno de Guyana y el punto focal en cuanto a temas relacionados con la planificación económica y de desarrollo y la movilización de recursos externos asociados. Como repositorio principal de todos los datos vinculados con la función de planificación, la SPE se encargará de realizar las siguientes actividades a través de la Unidad de Administración del Ciclo del Proyecto: i) evaluar el potencial financiero y económico de presentaciones individuales de proyectos y formular recomendaciones al Ministro de Finanzas y el

- Gabinete; ii) negociar acuerdos de préstamos y subvenciones y mantener contacto permanente con organismos de ayuda y de préstamo internacionales; iii) supervisar el desempeño de proyectos y programas ejecutados por ministerios del gobierno y otras entidades del sector público; y iv) supervisar el desempeño trimestral y anual de la economía nacional y preparar informes periódicos para presentación al Gabinete y los organismos externos de desarrollo.
- 3.3 Para la ejecución de las actividades en esta operación la SPE actuará mediante la Unidad de Administración del Ciclo del Proyecto. Esta unidad recibirá reglamentos y recursos técnicos adecuados para coordinar y extender apoyo pertinente a las entidades que tienen a su cargo la programación y la presupuestación de las inversiones del sector público de Guyana. Durante el período de ejecución de la operación descrita en este plan de operaciones, la Unidad de Administración del Ciclo del Proyecto recibirá la asistencia de una unidad de coordinación del proyecto.
- 3.4 La unidad de coordinación del proyecto se establecerá para asistir a la Unidad de Administración del Ciclo del Proyecto en el diseño, la creación y la ejecución del proyecto mediante la coordinación y la supervisión de las actividades técnicas y administrativas en las diferentes fases de la operación. La unidad de coordinación del proyecto funcionará bajo la supervisión del Director de la Unidad de Administración del Ciclo del Proyecto. Estará integrada por un coordinador técnico y un coordinador administrativo. El coordinador administrativo, en consulta con el Banco y de conformidad con sus procedimientos, será responsable de los contratos, pagos y otras medidas administrativas relacionados con las consultorías, la compra de equipos y otras condiciones de la operación.
- 3.5 La coordinación técnica del proyecto será conducida por un asesor internacional con la responsabilidad de formar los equipos de consultores y establecer los cronogramas de trabajo, orientar las actividades del consultor y supervisar su trabajo, incluida la presentación de informes sobre los avances logrados según el cronograma. El asesor internacional será asistido por un miembro del personal de la Unidad de Administración del Ciclo del Proyecto. Este funcionario público asumirá las responsabilidades de coordinación técnica al vencimiento del contrato del asesor. El asesor internacional y el coordinador administrativo serán nombrados por medio de un convenio común entre el Ministerio de Finanzas y el Banco, de acuerdo con los procedimientos del Banco para la selección.
- 3.6 Se organizará un Comité de Administración con la participación del director de la Unidad de Administración del Ciclo del Proyecto de la SPE y los directores de las unidades de planificación de los ministerios sectoriales que reciben asistencia como parte de esta operación. Este comité se reunirá periódicamente para establecer los lineamientos generales y técnicas para la operación, examinar los resultados logrados y definir el programa de trabajo para el próximo año fiscal.

B. Responsabilidades de la unidad de coordinación del proyecto

- 3.7 La Unidad de Administración del Ciclo del Proyecto, mediante su unidad de coordinación del proyecto tendrá a su cargo: i) el mantenimiento de sistemas de control financiero, contable e interno adecuados que permitan la identificación de las fuentes y los usos de fondos del proyecto, ofrezcan documentación para verificar transacciones y la preparación oportuna de estados financieros y otros informes financieros; ii) la presentación de solicitudes de desembolso al Banco y la justificación correspondiente de los gastos; iii) el mantenimiento de un sistema adecuado para el archivo de documentación de apoyo a los desembolsos; y iv) la preparación y la presentación al Banco de estados financieros anuales sobre los gastos del proyecto e informes de situación semestrales sobre el fondo rotatorio .

C. Insumos necesarios

- 3.8 **Servicios de consultoría:** Serán necesarios los siguientes servicios de consultorías: i) un asesor residente internacional, durante 12 meses; ii) un consultor internacional en sistemas de información, durante cuatro meses; iii) un consultor a cargo de la preparación de los lineamientos operacionales para la Unidad de Administración del Ciclo del Proyecto, durante dos meses; iv) un consultor para ayudar en el diseño del programa de aumento de la capacidad, durante 1,5 mes; v) un consultor para ayudar en la preparación de los reglamentos operacionales del fondo de preinversión, durante 1,5 mes. Los términos de referencia para el asesor residente, el consultor en sistemas de información y el consultor para la preparación de los lineamientos operacionales para el sistema de administración del ciclo del proyecto pueden encontrarse en los archivos técnicos de RE3/SC3. Por otra parte, se necesitarán los servicios de consultores locales e internacionales durante un período de hasta 12 meses/hombre y cinco meses/hombre, respectivamente. Estos consultores deben contar con experiencia en programas de inversión, formulación de presupuesto, evaluación de proyectos y financiamiento de inversiones para proyectos.
- 3.9 La función principal de los consultores será crear e implantar los nuevos sistemas y procedimientos en la Unidad de Administración del Ciclo del Proyecto y en las entidades de planificación sectorial de las instituciones participantes. En general, se prevé que los consultores internacionales ayudarán en el diseño de los productos, mientras que la iniciativa de implantación será llevada a cabo por las entidades públicas con el apoyo de consultores locales, bajo la supervisión y la coordinación estrechas del asesor residente internacional. Como parte de sus responsabilidades, el asesor residente capacitará a un funcionario público calificado, quien tendrá a su cargo la coordinación técnica del programa, al vencimiento del contrato del asesor internacional.
- 3.10 **Equipamiento:** La Unidad de Coordinación del Proyecto adquirirá equipos de computación para el sistema de información con fondos del financiamiento del

Banco y de conformidad con los reglamentos del Banco. Los equipos se determinarán de conformidad con los términos de referencia del consultor en sistemas de información. El costo de tal equipo se ha estimado en un máximo de US\$130.000. El consultor en sistemas de información, conjuntamente con la unidad de coordinación del proyecto, preparará un presupuesto que refleje las necesidades de equipos para los sistemas de información y computación. Esta propuesta debe presentarse para consideración del Banco dentro de los seis meses posteriores al primer desembolso. Otros equipos considerados necesarios durante la ejecución del programa pueden cargarse a este rubro, según lo acordado por la unidad ejecutora y la SPE, después de consultar con el Banco.

D. Costo y financiamiento

- 3.11 El costo del programa se ha estimado en US\$1,1 millón. El Banco financiará hasta US\$1 millón de los costos de manera no reembolsable a partir de los ingresos netos del Fondo de Operaciones Especiales (FOE). El Gobierno de Guyana contribuirá el equivalente a US\$100.000 como fondos de contrapartida. En los archivos técnicos RE3/SC3 se incluye un presupuesto detallado.

Cuadro 3.1. Presupuesto propuesto (US\$)

	BID	GOB. DE GUYANA	TOTAL
1. Administración del proyecto	80.000	20.000	100.000
2. Afianzamiento de la capacidad institucional	498.000	50.000	548.000
Administración del proyecto	288.000	10.000	298.000
Consultoría	100.000	20.000	120.000
Capacitación	110.000	20.000	130.000
Equipos y programas informáticos			
3. Financiamiento de estudios de preinversión	337.000	25.000	362.000
	22.000		22.000
Consultoría	300.000	25.000	325.000
Fondo de preinversión	15.000		15.000
Equipos			
4. Evaluación	20.000		20.000
5. Auditoría	15.000		15.000
6. Imprevistos	50.000	5.000	55.000
TOTAL	1.000.000	100.000	1.100.000

E. Adquisición de bienes y servicios

- 3.12 El programa propuesto no requiere la construcción de ninguna obra. Se adquirirán los bienes y se asignarán contratos para servicios (incluida consultoría) según los

procedimientos del Banco. No se adquirirán bienes o servicios en montos superiores a US\$250.000. De ser necesario, se convocará a una licitación pública internacional. Se contratará a los consultores necesarios para el programa y se adquirirán los equipos de acuerdo con los procedimientos del Banco.

- 3.13 En consulta con el Banco, la Unidad de Coordinación del Proyecto puede aprobar, cuando sea necesario, servicios de consultoría a corto plazo para apoyar a las unidades de planificación ministeriales que participen en el programa, de conformidad con los procedimientos estándar del Banco. La institución participante suministrará la siguiente información básica: i) una descripción detallada de las tareas a realizar; ii) el cronograma de actividades que realizarán los consultores; iii) las fechas establecidas para el inicio y la finalización de las tareas; iv) el número y el tipo de profesionales necesarios; v) la cantidad y el contenido de los informes que el consultor deberá presentar a la institución beneficiaria; y vi) el formato en el cual se presentará el informe final.
- 3.14 A menos que sea explícitamente autorizado por el Banco, los recursos del programa no pueden utilizarse para financiar contratos para un consultor individual particular a corto plazo si el costo total de dicho contrato supera el equivalente a US\$40.000 en un año dado.

F. Fondo rotatorio

- 3.15 Se establecerá un fondo rotatorio, equivalente a 10% de la contribución del Banco. La unidad de coordinación del proyecto abrirá cuentas separadas en un banco comercial para la administración del subsidio del Banco y los fondos de la contrapartida local. La unidad de coordinación del proyecto preparará y presentará al Banco, dentro de un período de sesenta (60) días después del cierre de cada semestre, un informe semestral que revele la situación del fondo rotatorio al 30 de junio y al 31 de diciembre.

G. Condiciones previas al primer desembolso

- 3.16 Además de los términos establecidos en las condiciones generales, con anterioridad al primer desembolso, el organismo ejecutor debe presentar al Banco: i) prueba del establecimiento de la UCP; ii) un plan de trabajo indicativo para las actividades iniciales que se llevarán a cabo bajo el programa; iii) los términos de referencia finales para contratar al asesor internacional, el consultor en sistemas y el consultor para la preparación de los lineamientos operacionales del sistema de administración del ciclo del proyecto; iv) los candidatos propuestos como coordinadores técnicos y administrativos del programa, y v) una matriz de política que aclare la función y la relación entre la Unidad de Supervisión del DELP de la Oficina de la Presidencia y la Unidad de Administración del Ciclo del Proyecto de la SPE.

H. Aspectos ambientales y sociales

- 3.17 Los reglamentos y los procedimientos nuevos que se emitirán con el apoyo de este programa determinarán la obligación de llevar adelante el análisis del impacto ambiental como parte de los proyectos de inversión. Por otra parte, todos los estudios de preinversión que serán financiados como parte de este programa incluirán la obligación de la entidad beneficiaria de cumplir con las disposiciones legales del país en materia de protección ambiental y las políticas del Banco sobre esta cuestión.
- 3.18 A manera de paso previo para el establecimiento de los reglamentos y los lineamientos operacionales nuevos, el organismo ejecutor mantendrá conversaciones con la EPA de Guyana y acordará criterios y mecanismos para el estudio ambiental preliminar de proyectos de inversión.

I. Supervisión

- 3.19 La supervisión general de la ejecución del programa será realizada por el Banco mediante su Representación en Guyana, con la asistencia del equipo del proyecto cuando fuera necesario. La responsabilidad principal de la SPE del Ministerio de Finanzas será la supervisión técnica.

J. Informes

- 3.20 Como parte de la supervisión de la operación, el Ministerio de Finanzas presentará los siguientes informes al Banco. El Ministerio será asistido por la unidad de coordinación del proyecto en la preparación de los informes.

1. Informes técnicos

- a. Un informe inicial, dentro de los seis primeros meses de la fecha efectiva del acuerdo, que contiene al menos: i) el plan general para la ejecución y un cronograma anual detallado de las actividades que serán llevadas a cabo; ii) los términos de referencia definitivos de los consultores, y iii) una propuesta para la adquisición de equipos y programas informáticos.
- b. Dentro de los seis meses de la fecha efectiva del convenio, el Reglamento Operativo del fondo de preinversión.
- c. En el lapso de nueve meses de la fecha efectiva del convenio, una propuesta para el plan de capacitación general. Todos los años se presentará al Banco para su aprobación un cronograma detallado para las actividades de capacitación, en adelante.
- d. Informes semestrales sobre los avances realizados, que se presentarán dentro de los 30 días a partir del final de cada período de seis meses, con una descripción

de las actividades realizadas como parte del programa. Estos informes evaluarán las actividades finalizadas, describirán el trabajo planificado para los seis meses siguientes e incluirán recomendaciones sobre cursos de acción que se emprenderán u otras medidas pertinentes. Estos informes incluirán un resumen de los resultados de las reuniones celebradas por el Comité de Programación y Evaluación.

- e. Dos años después de la fecha efectiva del convenio, la unidad ejecutora presentará, a satisfacción del Banco, una evaluación intermedia del programa que indique la situación de la ejecución del programa, el progreso logrado, y toda medida o ajustes necesarios a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos del programa.
- f. Un informe final, que se presentará dentro de 60 días de la finalización del proyecto, el cual resume los logros reales con respecto a los objetivos planificados.

2. Informes financieros

- g. La unidad de coordinación del proyecto presentará al Banco, dentro de noventa (90) días después de la fecha de cierre de cada año fiscal, y durante el período de ejecución del proyecto, estados financieros auditados sobre el uso de los recursos del programa. Los estados financieros anuales deben ser auditados por una firma de contadores públicos independientes, aceptable para el Banco.
- h. El costo de la auditoría se ha incluido como parte del financiamiento. Las auditorías se llevarán a cabo según los términos de referencia aprobados previamente por el Banco. La firma de auditoría será contratada por la totalidad del período de ejecución del proyecto, sujeta a una cláusula de rescisión contractual en caso de desempeño inadecuado. La firma de auditoría será seleccionada de acuerdo con los procedimientos para la licitación de auditorías del Banco.

K. Resultados previstos

- 3.21 El Marco Lógico (Anexo I) incluye los resultados previstos y los indicadores que se utilizarán para verificar el logro de los objetivos del programa.

IV. BENEFICIOS Y RIESGOS

- 4.1 El programa respaldará el programa de préstamo del Banco para Guyana y afianzará la eficacia de una parte sustancial del PIP del país. Se prevé también que el programa brinde una herramienta a más largo plazo para identificar proyectos prioritarios. La eficacia de la administración de las inversiones públicas se afianzará mediante el fortalecimiento de instituciones participantes en el ciclo del proyecto.

El establecimiento sistemático de herramientas de planificación y la introducción de métodos más integrales para el análisis del proyecto contribuirán a racionalizar el proceso de inversión y hacerlo más independiente de las decisiones políticas a corto plazo. Por otra parte, el establecimiento de una fuente dedicada para financiamiento del trabajo de preinversión respaldará un flujo constante de ideas referentes al proyecto, adecuadamente formuladas mediante el sistema de aprobación, con lo cual se contribuye al mejoramiento de la calidad general del PIP. Esta disposición podría contribuir también a subsanar brechas en la pericia para la preparación de proyectos y permitir que el personal del organismo ejecutor se centre en la calidad general de sus carteras sectoriales respectivas. Se prevé que estas actividades, en su conjunto, contribuirán a dirigir recursos escasos hacia proyectos con una alta tasa de rendimiento y a aumentar la eficacia de iniciativas en desarrollo económico y social.

- 4.2 Dado que el programa representará un cambio importante en la manera en que el Gobierno de Guyana toma decisiones en el ámbito de las inversiones, el riesgo principal puede ser el compromiso político insuficiente para llevar a cabo cambios reglamentarios y operacionales requeridos por la operación. A fin de mitigar parcialmente este riesgo, el programa se centrará inicialmente en la preparación y la emisión de los reglamentos para establecer responsabilidades institucionales claras, así como los procedimientos básicos que orientarán el sistema de administración del ciclo del proyecto. La emisión de estos reglamentos será una condición previa para el desembolso de fondos que financien las otras actividades contempladas en el programa.
- 4.3 Otros riesgos en relación con esta operación se presentan en el marco lógico bajo la columna de supuestos. Los riesgos principales se relacionan con la erosión de la base de conocimientos del país como resultado de la emigración. En general, el país y la comunidad de donantes no poseen una estrategia específica para abordar esta cuestión. El programa actual no está diseñado para resolver el problema de la emigración; no obstante, al establecer un mecanismo permanente para la administración del proyecto, mediante sistemas, procedimientos estándar, métodos y capacitación, se prevé que el programa reducirá los efectos relacionados con la alta rotación de personal, con lo cual se compensa el posible efecto del riesgo antes mencionado.

V. EVALUACIÓN

- 5.1 Esta operación se evaluará sobre la base del logro de los objetivos y el desempeño de las actividades descritas en el Capítulo II. Se tendrán en cuenta también los problemas identificados, así como medidas para abordarlos. Se realizarán las siguientes evaluaciones con la participación de personal técnico del Gobierno de Guyana y el Banco. Se han asignado recursos del programa en respaldo de las evaluaciones.

- a. Una **evaluación intermedia** dieciocho meses después del primer desembolso.
- b. **Una evaluación final.** Dentro de los seis meses de la finalización de las actividades correspondientes, se llevará a cabo una evaluación técnica, la cual incluye un resumen de las actividades realizadas, con una indicación de sus resultados y su relación con los objetivos propuestos.
- c. **Una evaluación ex-post.** En el lapso de un año de la finalización del proyecto, el Gobierno y el Banco llevarán a cabo una **evaluación** ex-post independiente para analizar el trabajo realizado y la eficacia de los resultados con respecto a la administración sistemática del ciclo del proyecto y el mejoramiento del PIP del país. Verificará además la continuidad y la sostenibilidad de las actividades del programa, con respecto a la aplicación de procedimientos y métodos estandarizados, así como el desempeño de los estudios de preinversión.

VI. TEMAS

- 6.1 La operación propuesta tiene como propósito establecer la base de un marco institucional viable para el sistema de inversiones del sector público. Como tal, esta iniciativa debe considerarse el primer paso hacia el logro de un sistema de inversiones mejorado, con buen funcionamiento en Guyana.
- 6.2 Las actividades asociadas con el fortalecimiento de la capacidad local para supervisar el desempeño macroeconómico y crear casos hipotéticos de planificación de gastos a mediano plazo en respaldo de la programación del PIP se consideran como parte de una operación de cooperación técnica nueva que incorpora las cuestiones de administración financiera del sector público.

**FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO
(TC-02-01-04-5)**

MARCO LÓGICO

Resumen descriptivo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
META			
Contribuir a una asignación más eficaz de recursos fiscales en las inversiones públicas.	<p>Un año después de finalizada la ejecución del programa, el programa de inversiones del sector público incluye proyectos con niveles más altos de eficacia en comparación con el año de base.</p> <p>Todos los proyectos de inversiones del sector público, incluidos aquellos que son financiados por fondos externos, se seleccionan y clasifican de acuerdo con criterios confiables y una metodología estandarizada.</p>	<p>Informe técnico sobre el PIP a tres años.</p> <p>Evaluación ex-post del programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo político constante a la reforma. • Criterios para la selección y la clasificación del proyecto continúan siendo compatibles con la estrategia de desarrollo del país. • Disponibilidad constante de fondos públicos para emprender estudios de preinversión (incluido el funcionamiento adecuado del mecanismo de reposición del fondo rotatorio).
PROPÓSITO			
Proceso mejorado de toma de decisiones para inversiones públicas financiadas a nivel nacional.	<p>Al finalizar la ejecución del programa: Todos (100%) los proyectos financiados a nivel local en el PIP se han identificado, clasificado y seleccionado de acuerdo con procedimientos y métodos nuevos.</p> <p>Todas las partes del proyecto que se ejecutan son supervisadas periódicamente de acuerdo con los nuevos procedimientos y métodos.</p>	<p>Informe sobre la evaluación final del programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personal experimentado y capacitado permanece en el sector público. • Procedimientos para la selección de proyectos se aplican para proyectos financiados externamente.

COMPONENTES			
1. Fortalecimiento de la capacidad institucional para la administración del proyecto.	<p>1.1 Al finalizar el primer año del programa, las normas y los reglamentos emitidos por el Gobierno de Guyana incorporarán los cambios en el marco legal necesarios para la ejecución del nuevo sistema de administración del ciclo del proyecto. (Función clara de cada entidad pública en el sistema de inversiones públicas, obligación de seguir procedimientos estandarizados y aplicación de métodos).</p> <p>1.2 Al finalizar el tercer año, el sistema de información computarizado estará en funcionamiento y los organismos participantes tendrán acceso en línea completo a la base de datos y las aplicaciones computarizadas requeridas por el nuevo sistema de administración de las inversiones.</p> <p>1.3 Al finalizar el tercer año, 100% del personal a cargo de las actividades de inversión en las instituciones participantes estarán capacitados en: a) la operación de los nuevos procedimientos, b) el sistema de información, y c) la aplicación de métodos técnicos.</p>	<p>1.1.1 Publicaciones de las normas y los reglamentos nuevos.</p> <p>1.2.1 Evaluación técnica de la operación del sistema de información.</p> <p>1.3.1 Evaluación final del programa de formación de capacidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> El componente de inversión del presupuesto aprobado respalda la clasificación y la selección del PIP nuevo.
2. Estudios de preinversión financiados	<p>2.1 Al finalizar la ejecución del programa, se encuentra en operación un fondo rotatorio sobre la base de: a) un marco legal para respaldar su establecimiento; b) pautas operacionales bien</p>	<p>2.1.1 Evaluación de las cuestiones operacionales y legales del fondo rotatorio.</p>	

	<p>definidas; c) un mecanismo específico para mantener los recursos del fondo en su nivel original.</p> <p>2.2 Al finalizar la ejecución del programa, al menos doce estudios de preinversión se habrán financiado con recursos del fondo.</p>	2.2.1 Evaluaciones finales del programa.	
ACTIVIDADES			
	CONSULTE ANEXO II		<ul style="list-style-type: none"> • El Gobierno de Guyana lleva adelante los cambios reglamentarios y operacionales necesarios para la operación. • Compromiso del gobierno central a reorganizar el ciclo de la administración de inversiones. • Los funcionarios públicos aceptan la adopción de procedimientos y métodos nuevos. • Los funcionarios públicos aceptan la adopción del nuevo sistema de información, como una herramienta para respaldar la operación cotidiana de la administración del proyecto. • Asignación del personal adecuado para asistir a eventos de capacitación. • Apoyo político para la creación y la operación del fondo rotatorio.

RESULTADOS PREVISTOS POR COMPONENTE
FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO

1.1.1 Componentes	1.1.2 Resultados
1. Fortalecimiento institucional	<p>Documento que describe los conceptos y las pautas del modelo institucional y operacional.</p> <p>Documentos que definen los cambios propuestos en el marco legal.</p> <p>Normas y reglamentos emitidos por el Gobierno de Guyana que incorporan los cambios propuestos. (Verificación de que la función de cada entidad pública en el sistema de inversiones públicas está claramente definida).</p> <p>Procedimientos y métodos nuevos formulados para cada etapa del ciclo del proyecto.</p> <p>Documentos técnicos que respaldan el diseño de los procedimientos y los métodos.</p> <p>Reglamentos que incorporan formalmente los procedimientos y los métodos nuevos para la administración del ciclo del proyecto.</p> <p>Manuales de escritorio para cada etapa del ciclo del proyecto.</p> <p>El Programa de Inversiones del Sector Público a tres años se prepara de acuerdo con métodos estándar.</p> <p>El sistema de información computarizado opera en la SPE y los organismos participantes.</p> <p>Se capacita al personal de la SPE y las unidades de planificación de los organismos participantes para la operación de los nuevos procedimientos, el sistema de información y la aplicación de métodos técnicos.</p>
2. Financiamiento de estudios de preinversión	<p>Se ha publicado el marco legal para respaldar el establecimiento del fondo rotatorio para la preinversión. El fondo funciona de acuerdo con pautas operacionales bien definidas. Existe un mecanismo específico para mantener los recursos del fondo a su nivel original.</p> <p>Al menos 12 estudios de preinversión son financiados con recursos del fondo.</p>