

## **DIRECCIÓN DE CRÉDITO PÚBLICO**

### **Departamento Coordinación y Control del Endeudamiento Público**

### **Metodología para el Seguimiento de Programas/ Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público**

**Noviembre 2016**

**Versión 01**

## Índice

I.	Introducción .....	4
II.	Conceptos e ideas fundamentales sobre proyectos y su seguimiento .....	6
2.1.	Definición de un proyecto, y las relaciones existentes entre Portafolios, Programas y Proyectos.....	6
2.2.	La gestión basada en resultados .....	6
2.3.	Ciclo de vida del Proyecto o Programa y Grupos de Procesos de la Dirección de proyectos.....	7
III.	El Seguimiento y control dentro del Programa o Proyecto.....	8
3.1.	Información general .....	10
3.2.	Programaciones y ejecuciones .....	11
3.3.	Actividades y obras .....	14
3.4.	Planes de Inversión y Costos estimados .....	15
3.5.	Problemas y riesgos.....	16
3.6.	Adquisiciones y contrataciones.....	17
3.7.	Indicadores de seguimiento .....	19
3.7.1.	Avance financiero.....	19
3.7.2.	Avance físico.....	20
3.7.3.	Gestión del Valor Ganado .....	21
3.8.	Costos generados por atrasos.....	25
3.9.	Visitas de campo a los Programas/Proyectos .....	26
3.10.	Reuniones de seguimiento .....	28
3.11.	Misiones de Supervisión de los Acreedores.....	29
3.12.	Seguimiento a las recomendaciones de la DCP .....	30
3.13.	Modificaciones contractuales .....	31
3.14.	Cierre y finiquito.....	33
IV.	Lecciones Aprendidas.....	38
V.	Anexos .....	42
	Anexo No. 1: Lineamientos Generales dirigidos a Unidades Ejecutoras y Coordinadoras de Programas y Proyectos de Inversión Pública financiados mediante endeudamiento público .....	42

Anexo No. 2: Instrumentos utilizados para la recolección de los Informes de Seguimiento (Cuadros de Seguimiento Semestrales, Plantillas de Seguimiento Trimestrales, Formulario de Diagnóstico de Costos por Atrasos y Generación de Empleo) ..... 42

Anexo No. 3: Plantillas para las visitas de campo a los proyectos y para las minutas de reuniones de seguimiento celebradas en la DCP ..... 42

## I. Introducción

La Dirección de Crédito Público (DCP) del Ministerio de Hacienda como Órgano Rector del Subsistema de Crédito Público es la responsable del seguimiento del endeudamiento público de conformidad con lo estipulado en el inciso b) del artículo 79 de la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos – Ley N° 8131-, el cual dispone como objetivo que le corresponde a la DCP “Obtener y controlar los recursos internos o externos provenientes del endeudamiento público y darles seguimiento”.

Por consiguiente, la DCP ejerce un seguimiento continuo a las Unidades Ejecutoras/Coordinadoras (UE/UCP) que tienen a su cargo los Programas/Proyectos financiados con endeudamiento público con el propósito de coadyuvar desde el ámbito de Acción de la Dirección en su correcta y ágil ejecución considerando las mejores prácticas en administración y gestión de proyectos, en pro de que se ejecuten según los objetivos para los cuales fueron diseñados y en términos del plazo, costo y alcance contractualmente establecidos. Lo anterior implica, entre otros aspectos, identificar claramente dentro del seguimiento las principales actividades/obras que se llevarán a cabo en los Programas/Proyectos, sus programaciones y avances, proponer medidas correctivas oportunas en caso de evidenciarse problemas y riesgos que atenten con el cumplimiento de las actividades con base en lo programado, ejerciendo un seguimiento constante a la implementación de los planes de acción de subsanación y mitigación. Asimismo, la Dirección busca fomentar la transparencia en la utilización de los recursos y la rendición de cuentas, promoviendo la importancia de una adecuada planeación, gestión, control, monitoreo, seguimiento y evaluación de cada Programa/Proyecto, así como la importancia y necesidad de un oportuno levantamiento, registro y socialización de las lecciones aprendidas en los mismos.

Con el propósito de cumplir con el objetivo determinado en la Ley N° 8131, la DCP utiliza distintos canales, mecanismos, herramientas e instrumentos de seguimiento que son sujetos de verificaciones y revisiones, y que por ende, han venido reforzándose y optimizándose en el transcurso del tiempo. Es así, que a través del artículo 13 del Decreto Ejecutivo N° 35222-H denominado “Reglamento para Gestionar la Autorización para la Contratación de Crédito Público del Gobierno de la República, Entidades Públicas y demás Órganos según corresponda” se dispuso a los ministerios, las entidades públicas y demás órganos que ejecutan Programas/Proyectos con endeudamiento público la remisión de informes de seguimiento<sup>1</sup>, y brinda la potestad de solicitarles a dichos actores información adicional que la DCP requiera en el marco del cumplimiento de esta función sustantiva, y cita como uno de los medios para obtener dicha información complementaria, la utilización de los “Lineamientos Generales dirigidos a Unidades Ejecutoras y Coordinadoras de Programas y Proyectos de Inversión Pública financiados mediante endeudamiento público”, los cuales forman parte integral de la presente Metodología y se presentan como uno de los anexos que la conforman.

---

<sup>1</sup> A partir del año 2015, se está solicitando a las UE/UCP presentar informes trimestrales a la DCP.

Ahora bien, para la presentación de dichos informes de seguimiento por parte de los Ejecutores, la Dirección cuenta con instrumentos formales que facilitan la recopilación de la información<sup>2</sup>; a su vez, en la labor de seguimiento es fundamental la realización de reuniones con las UE/UCP, visitas en sitio a los proyectos, reuniones de cartera de créditos/proyectos en coordinación con Organismos Financieros Internacionales, realización de talleres de gestión, entre otros mecanismos que serán abordados más adelante en esta Metodología.

Esta Metodología se implementa con el propósito de ser realizar un seguimiento continuo y oportuno de los Programas/Proyectos de Inversión financiados con endeudamiento público, coadyuvando a que se fomente una mayor celeridad en la ejecución de los mismos. Presenta un método o marco de referencia a seguir para la recolección de información en los diferentes formatos establecidos, de manera que formalicen la sistematización de la información, permitan hacer evaluaciones y análisis e interpretaciones de la misma, generando un lenguaje coherente, único de evaluar y para hacer seguimiento, de manera que se puedan presentar en forma oportuna y adecuada los informes e información adicional cuando corresponda, no solo a los diferentes órganos de control, sino a los interesados<sup>3</sup> dentro de los estos Programas/Proyectos.

La presente Metodología ha sido elaborada por parte de la DCP, como Órgano Rector del Subsistema de Crédito Público, a través del Departamento de Coordinación y Control del Endeudamiento Público (DCCEP). La Metodología y sus Anexos<sup>4</sup> son de acatamiento obligatorio para todos los organismos que conforman el Subsistema de Crédito Público, siendo fundamental que todo Órgano Ejecutor/Unidad Ejecutora/Coordinadora (UE/UCP) que tenga a su cargo la ejecución de Programas/Proyectos financiados con endeudamiento público, los considere en sus respectivos lineamientos y manuales de procedimientos, a efectos de facilitar tanto la ejecución de los programas/proyectos que tienen a cargo como la implementación del seguimiento por parte de la DCP.

---

<sup>2</sup> Estos se refieren a Plantillas de Seguimiento Trimestrales, Cuadros de Seguimiento Semestrales, Formulario de Cuantificación de costos por atrasos físicos y generación de empleo, entre otros, los cuales se muestran en los Anexos del Documento.

<sup>3</sup> Un interesado es un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse asimismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto.

<sup>4</sup> Los mismos serán citados en distintas secciones del presente documento y contienen, por lo general, información más detallada o específica que será referenciada al lector para su debida consulta.

## **II. Conceptos e ideas fundamentales sobre proyectos y su seguimiento**

### **2.1. Definición de un proyecto, y las relaciones existentes entre Portafolios, Programas y Proyectos**

Al hacerse referencia al término “proyecto”, es importante primero definir su concepto, así como la relación que existe entre los “Portafolios”, “Programas” y “Proyectos”. De acuerdo a la “Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)”<sup>5</sup> elaborada por el Project Management Institute (PMI), un proyecto se define como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, lo que necesariamente implica que todo proyecto de forma previa debe tener un inicio y un fin claramente establecidos.

Según el PMBOK, la relación entre portafolios, programas y proyectos se basa en que un portafolio implica un conjunto de proyectos, programas, subconjuntos de portafolios y operaciones que se gestionan como un grupo para alcanzar determinados objetivos estratégicos. Por su parte, los programas se agrupan en un portafolio y comprenden subprogramas, proyectos o cualesquiera otros trabajos que se gestionan de manera coordinada para contribuir al portafolio. Por último, de acuerdo al PMI, los proyectos individuales, estén o no incluidos en el ámbito de un programa, siempre se consideran parte de un portafolio.

### **2.2. La gestión basada en resultados**

La gestión basada en resultados es una estrategia para el manejo de proyectos o programas basada en contar con resultados claramente definidos y con las metodologías y las herramientas que permiten medirlos y alcanzarlos. Gracias a la utilización de un marco lógico claro para la planificación, la gestión y la medición de las intervenciones con particular atención en los resultados que se procura alcanzar, este tipo de gestión favorece un mejor rendimiento y una mayor rendición de cuentas.

El proceso de seguimiento y evaluación es un componente esencial de la gestión basada en resultados y constituye los cimientos que permiten elaborar informes claros y exactos sobre los resultados obtenidos por medio de una intervención (proyecto o programa). De tal forma, la elaboración de informes deja de ser considerada como una carga adicional para las UE/UCP y se convierte en una oportunidad para llevar a cabo un análisis más crítico y lograr un aprendizaje institucional, a fin de brindar información más robusta a los responsables de tomar las decisiones.

---

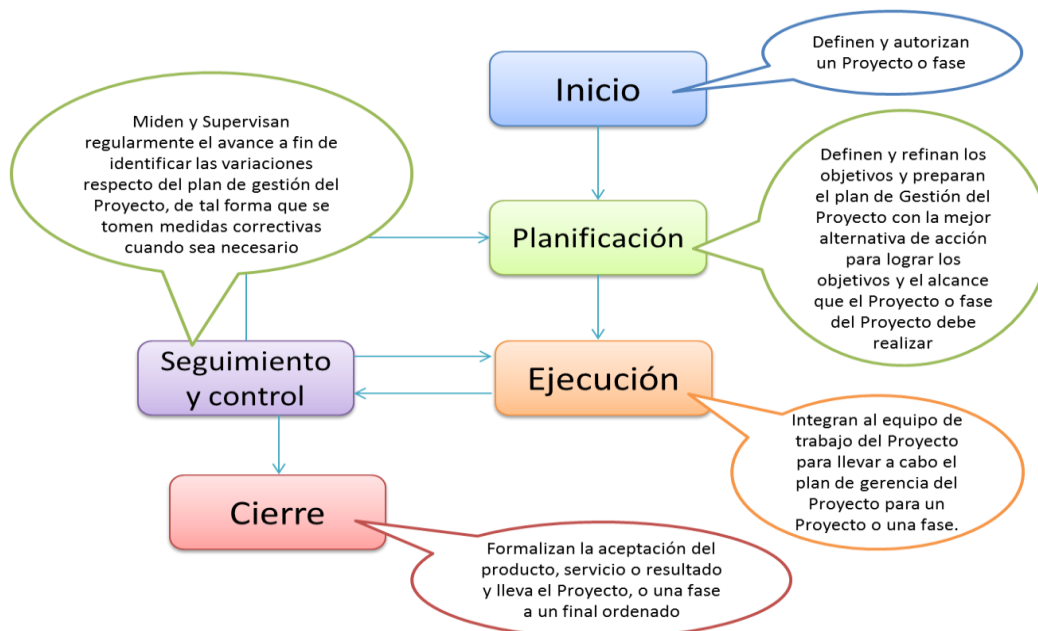
<sup>5</sup> La Guía del PMBOK describe normas, métodos, procesos y recopila una serie de conocimientos, habilidades, herramientas, técnicas conocidas como buenas prácticas en gestión de proyectos, las cuales pueden incrementar el éxito en una vasta gama de proyectos.

### 2.3. Ciclo de vida del Proyecto o Programa y Grupos de Procesos de la Dirección de proyectos

El ciclo de vida de un proyecto o programa está constituido por una serie de fases por las que atraviesa el proyecto o el programa desde su inicio hasta su cierre; dichas fases se configuran generalmente de forma secuencial. Desde el punto de vista de Gestión de Proyectos, el ciclo de vida del proyecto puede configurarse de la siguiente manera: Inicio del proyecto, planificación, Ejecución del trabajo, seguimiento y control y Cierre del proyecto. Los procesos mencionados anteriormente, no deben confundirse con los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, ya que los procesos de un Grupo de Procesos consisten en actividades que pueden realizarse y repetirse dentro de cada fase de un proyecto, así como para el proyecto en su totalidad.

Mediante la Figura N° 1 se presentan los procesos usuales que forman parte de un Proyecto o Programa; se trata de procesos “usuales” porque no existe un ciclo genérico único para todas las intervenciones, ya que, en última instancia, cada proyecto y/o programa varía en función de su tamaño y complejidad, así como del contexto y de las necesidades locales. Esto sucede especialmente en el caso de las operaciones de emergencia, en las que la puesta en marcha de proyectos o programas puede comenzar de inmediato, incluso antes de la evaluación inicial y la planificación que suelen preceder la ejecución de iniciativas para el desarrollo a más largo plazo.

**Figura N° 1**  
**Grupo de procesos del Proyecto o Programa**



**Fuente:** Elaboración propia con base en información extraída del PMBOK

### III. El Seguimiento y control dentro del Programa o Proyecto.

El seguimiento y control se refieren a la recolección y análisis de información útil, en forma continua, para tomar decisiones oportunas durante la implementación de un Programa o Proyecto.

Un adecuado seguimiento del crédito externo es fundamental para promover el uso eficaz y eficiente del endeudamiento y para tomar las medidas correctivas necesarias y oportunas que permitan ejecutar el financiamiento y las actividades de los Programas/Proyectos según los objetivos para los cuales fueron diseñados y en los plazos contractualmente definidos. Asimismo, el que la Dirección de Crédito Público cuente con información actualizada y de calidad acerca de la ejecución de los Programas/Proyectos, del destino y resultados obtenidos con los recursos externos y de contrapartida nacional u otras fuentes de financiamiento complementarias, se constituye en insumo fundamental para la toma de decisiones y para la atención de consultas de entes internos y externos, tales como el Despacho del Ministro de Hacienda, la Contraloría General de la República, la Asamblea Legislativa, Organismos Financieros Internacionales, la Defensoría de los Habitantes, los medios de comunicación, entre otros.

Con el propósito de dar cumplimiento a lo estipulado en la normativa antes mencionada y así procurar la utilización adecuada y oportuna de los recursos provenientes de los créditos suscritos para financiar Programas/Proyectos de Inversión, la DCP realiza un seguimiento continuo durante su ejecución, utilizando para estos efectos instrumentos, indicadores y otras herramientas, de manera tal que sirvan para recolectar y analizar datos e información, lo que permite conocer la situación del proyecto y a su vez coadyuvar en la toma de decisiones relevantes.

Al respecto, como parte del seguimiento la DCP realiza las siguientes acciones:

- Reuniones de seguimiento, reuniones con los Organismos Ejecutores, visitas de campo y Misiones de Supervisión con los Acreedores: Estas acciones permiten un constante y mayor acercamiento a los Programas/Proyectos, promoviendo así una mayor y más efectiva comunicación con los Ejecutores y Organismos Financieros (Acreedores), y una mejor percepción del estado actual de las actividades y obras que conforman la ejecución, así como de situaciones que se estarían presentando. (ver apartados del 3.9 a 3.11).
- *Informes de seguimiento*<sup>6</sup>: Corresponde a las UE/UCP brindar datos e información acerca de las fuentes de financiamiento de los Programas y Proyectos (desembolsos, ejecución, programaciones, entre otros), avances físicos y estado de las obras y actividades, problemas y riesgos y los respectivos planes de acción para subsanarlos/mitigarlos, contrataciones y adquisiciones (estado de las mismas, costos, programaciones de pagos,

---

<sup>6</sup> En los Anexos del Documento se presentan los ejemplos de las matrices, platillas y formularios diseñados por la DCP a ser utilizados por las UE/UCP para la presentación de estos informes.



metas, entre otros); también se les solicita información sobre la cuantificación de costos por atrasos físicos, generación de empleo, así como otra información que es relevante para efectos del seguimiento. De tal forma, las UE/UCP deben remitir informes de seguimientos trimestrales y semestrales con las variables solicitadas por la DCP que más adelante se abordan con mayor detalle (ver apartados del 3.1 al 3.8).

- *Desarrollo de indicadores de seguimiento del flujo de recursos y avances de los Programas y Proyectos:* A través de los datos suministrados por las UE/UCP mediante los instrumentos de seguimiento facilitados por esta Dirección, se alimentan y generan indicadores de Avance Financiero, Avance Físico, Valor Ganado, entre otros (ver apartado 3.7).
- *Seguimiento a las recomendaciones emitidas por la DCP:* Se refiere al seguimiento y verificación oportuna por parte de la DCP, a las recomendaciones emitidas principalmente a las UE/UCP y/o Instituciones Ejecutoras, en aras de que se atiendan y/o subsanen situaciones que estén afectando o puedan afectar la ejecución de un determinado Programa/Proyecto (ver apartado 3.12).
- *Modificaciones contractuales:* Están relacionadas con prórrogas de plazos para el cumplimiento de condiciones previas al primer desembolso, períodos de desembolsos y de fecha de cierre de los Programas/Proyectos, reasignación de recursos y/o actividades entre las diferentes categorías de inversión contempladas en los contratos de préstamo, entre otros. Para ello, la DCP elabora respectivos informes técnicos-legales a efecto de respaldar las gestiones de modificación que realicen ante los organismos financieros internacionales tanto el Gobierno de la República, en calidad de Prestatario a través del Ministro Hacienda, como las instituciones públicas, en calidad de Prestatario y en donde el Gobierno figura como Garante; siendo requerido para la elaboración de dicho informe, la presentación de una justificación técnica formal por parte del Ejecutor ante este Ministerio (ver apartado 3.13 y Anexo N° 1, sección 7 para mayor detalle).
- *Cierre y Finiquito de Programas/Proyectos:* Involucra los criterios y aspectos administrativos mínimos que las UE/UCP deben de considerar a efectos de presentar ante la DCP el “Informe de Cierre y Finiquito de la Unidad Ejecutora/Coordinadora y del Contrato de Préstamo” (ver apartado 3.14).
- *Documentación y seguimiento de lecciones aprendidas producto de la ejecución de los Programas y Proyectos:* Implica la puesta en práctica de acciones específicas por parte de la UE/UCP para la identificación, documentación y socialización oportuna de las lecciones aprendidas en todas las etapas del ciclo de vida de un determinado Programa/Proyecto para uso del propio Programa/Proyecto o futuros, así como el acopio de las mismas por

parte de la DCP con el propósito de que estas sirvan como marco de referencia para consulta general (ver punto IV).

- *Otros aspectos a considerar:* Estos constituyen elementos adicionales que deben ser tomados en cuenta por parte de las UE/UCP con el fin de mantener una correcta, ordenada, transparente y ágil ejecución de los Programas/Proyectos en apego a la normativa y procedimientos establecidos para la utilización de los recursos dispuestos para su puesta en marcha.

Tal y como se manifestó al inicio de este Documento, los Anexos que lo conforman son parte integral de la presente Metodología. Es así como resulta relevante y de carácter obligatorio que las UE/UCP tomen en consideración lo estipulado en el Anexo N° 1 correspondiente a los “Lineamientos Generales dirigidos a Unidades Ejecutoras y Coordinadoras de Programas y Proyectos de Inversión Pública financiados mediante endeudamiento público”, por cuanto varios de los temas antes descritos, incluyendo el presente así como otros a abordar en este Documento son desarrollados o complementados en dichos Lineamientos Generales.

Es así como aspectos tales como el “Control Presupuestario y de Cuentas para el Manejo de los Recursos” (incluye el Control Presupuestario, Control Contable y de Cuentas Bancarias para el manejo de los recursos, Cumplimiento de Normas de Control Interno, Demás sistemas de control), “Adquisición de Obras, Bienes y Servicios” (contiene el Control de los Bienes adquiridos con recursos del Programa/Proyecto, Control de los Servicios contratados con recursos del Programa/Proyecto), “Administración de Recurso Humano destacado en las UE/UCP”, entre otros, son aspectos que solo están desarrollados y abordados en estos Lineamientos Generales, pero como se indicó forman parte

En los siguientes apartados se enlistan los principales requerimientos de información y acciones, y que en conjunto conforman la Metodología de Seguimiento.

### **3.1. Información general**

Las UE/UCP deben brindar información general de los Programas y Proyectos a su cargo. En la Figura No. 2 se enlistan dichos requerimientos generales.

**Figura N°2**  
**Información general de los Programas y Proyectos**



**Fuente:** Elaboración propia.

Esta información permite conocer el impacto geográfico de los Programas y Proyectos, las actividades que los conforman y los costos asociados según su financiamiento, la fecha en que da inicio su ejecución, así como a partir de cuándo presupuestariamente es posible comenzar a utilizar los recursos, entre otros aspectos.

### 3.2. Programaciones y ejecuciones

El seguimiento a las programaciones efectuadas por las UE/UCP, a las actividades y obras y al uso de los recursos asociados a los Programas y Proyectos, resultan de vital importancia a efectos de velar por el cumplimiento de programaciones y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos asignados para estos y así cumplir con el mandato legal que ha sido encomendado a la DCP en el ejercicio de sus funciones.

Por tal motivo, una de las tareas primordiales de toda UE/UCP radica en planificar y estructurar la línea base del cronograma del Programa/Proyecto y mantener debidamente actualizada la programación de actividades y los recursos que se derivan del mismo, con el propósito de que estos estén alineados a la línea base del alcance del mismo.

Asimismo, las UE/UCP deben considerar que en el caso de presentarse reprogramaciones de la ejecución en los informes de seguimiento, estas deben acompañarse de las respectivas

justificaciones técnicas y las acciones correctivas tomadas o por tomar para subsanar y/o mitigar situaciones que se están presentando y están afectando la ejecución, procurando el cumplimiento de todos los objetivos para los cuales fue concebido el Programa/Proyecto.

el monitoreo constante de la utilización de los recursos de los acreedores particularmente, reviste una alta relevancia tanto desde el punto de vista del cumplimiento de lo establecido en el cronograma de ejecución de los Programas/Proyectos, como desde la óptica de las proyecciones y pagos reales del servicio de la deuda producto de estos financiamientos.

En virtud de lo anterior, las Unidades Ejecutoras deben brindar información detallada acerca de los desembolsos de los financiamientos contraídos, la cual implica datos de programaciones, desembolsos reales (girados por los acreedores) y proyecciones de los saldos por desembolsar, información que no solo desde el punto de vista de la ejecución de los Programas y Proyectos resulta significativa, sino también en términos de su impacto en las finanzas públicas, lo cual implica que cada UE/UCP debe proyectar los desembolsos sobre los saldos de recursos externos de manera realista, considerando los riesgos y eventuales problemas conexos al Programa y Proyecto, de manera tal que administre eficientemente los recursos desembolsados para que sean utilizados de forma oportuna y no permanezcan ociosos por periodos de tiempo innecesarios.

Sin perjuicio de lo anterior, estas Unidades también deben brindar información detallada a la DCP acerca de las ejecuciones de todas las fuentes que financian los Programas/ Proyectos y no solo de los desembolsos externos reales y programados de los financiamientos contraídos a determinada fecha; es decir, deberán suministrar datos del uso de los distintos recursos financieros y sus proyecciones.

Por cada fuente de financiamiento, se requieren los datos que se indican en la Figura No. 3.

**Figura N° 3**  
**Montos requeridos por fuente de financiamiento**



**Fuente:** Elaboración propia.

Las UE/UCP deben entregar a la DCP la información con periodicidad trimestral. El análisis interno de los datos e información permite:

- Comparar los montos programados por desembolsar de un crédito para una fecha determinada, con el monto realmente desembolsado.
- Conocer las estimaciones de desembolsos de las UE/UCP durante todo el periodo de vida del Programa/Proyecto (dichas estimaciones se pueden actualizar semestralmente en caso de ser necesario).
- Conocer las programaciones de ejecución de los desembolsos, dado que las programaciones de desembolsos no están referidas al uso de los recursos de manera simultánea.
- Identificar la fuente asociada con la que se están financiando las ejecuciones de las actividades/obras.
- Determinar si las UE/UCP están utilizando los recursos financieros conforme lo estipulado en los contratos de préstamo (criterios de elegibilidad según los préstamos) y otros documentos soporte.
- Identificar las necesidades de prórrogas según las estimaciones de desembolsos de los recursos del financiamiento, entre otros.

Para corroborar los datos de desembolsos reales que suministran las UE/UCP, se confronta con los datos registrados en el Sistema de Gestión y Análisis de la Deuda (SIGADE).

En el análisis de la ejecución de los recursos es importante tener en consideración la información de los avances físicos de las actividades suministrados por las UE/UCP, el estado de las actividades y contrataciones asociadas a las mismas y los datos que registran el Sistema de Control Contable de Fondos (en los casos en que aplica el Principio de Caja única del Estado). Lo anterior, coadyuva a contar con un criterio más claro en cuanto la confiabilidad de la información, estado de la situación, así como para realizar observaciones a las UE/UCP en caso de encontrar inconsistencias en la misma.

### 3.3. Actividades y obras

La ejecución de los recursos que financian los Programas/Proyectos implica la ejecución de actividades y obras asociadas a componentes y subcomponentes. El seguimiento del uso de los recursos financieros implica conocer el estado en que se encuentran dichas actividades y obras, razón por la cual las UE/UCP deben suministrar todo el detalle de la información al respecto.

En la figura No. 4 se indica la información que las UE/UCP deben remitir a la DCP trimestralmente para cada una de las actividades y obras que se requieren para cumplir con los objetivos de los Programas/Proyectos.

**Figura N° 4**  
**Actividades y Obras programadas, ejecutadas y proyectadas por la UE/UCP**



**Fuente:** Elaboración propia.

El análisis que realiza la DCP implica la comparación de las actividades y obras programadas versus las efectivamente ejecutadas, lo cual permite identificar el nivel de cumplimiento de las UE/UCP en cada periodo de tiempo evaluado.

Dada la asociación que tiene esta información con los indicadores de Avance Físico (ver apartado 3.7 de Indicadores de Seguimiento), es posible emitir algunas consideraciones sobre la consecución o no de las programaciones establecidas de Avance Físico del Programa/Proyecto.

En los casos en que se trate de actividades y obras cuya ejecución fue inferior a la programada, particularmente aquellas que forman parte de la ruta crítica, las UE/UCP deben brindar información acerca de las causas de los incumplimientos, así como de los planes de acción elaborados para atender las desviaciones (ver apartado de Problemas y Riesgos).

### **3.4. Planes de Inversión y Costos estimados**

Las UE/UCP deben contar con un Plan de Inversión inicial que registre el costo de las actividades por fuente de financiamiento (Plan de Inversión Original), que constituye la línea base del costo.

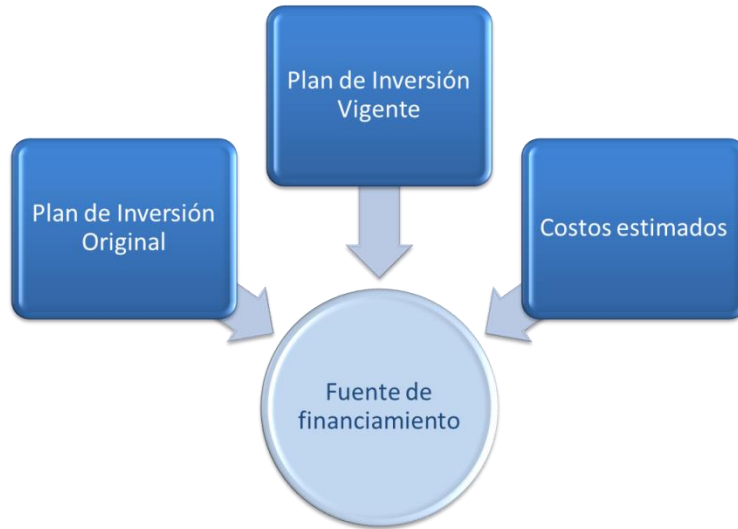
En los casos en que se realicen ajustes a los Planes de Inversión (aprobados conforme a los procedimientos establecidos), las UE/UCP deben generar un nuevo Plan de Inversión (Plan de Inversión Vigente), el cual dependiendo de las particulares que lo motiven puede requerir de la aprobación previa del Ministerio de Hacienda para su formalización (ver apartado 3.13 para mayor detalle).

Adicionalmente, el criterio experto de los involucrados con la ejecución de los Programas/Proyectos, les permite identificar posibles modificaciones en los costos de las actividades y obras. Así por ejemplo, al inicio de la ejecución de los Programas/Proyectos se cuenta con estimaciones del costo de las contrataciones requeridas, no obstante al realizar las adjudicaciones de las mismas, se cuenta con estimaciones más precisas del costo de los Programas/Proyectos.

Sobre lo anterior, las UE/UCP deben suministrar a la DCP la información de los costos estimados de todos los componentes desagregados de los Programas/Proyectos. Lo anterior permite a la DCP tener una aproximación más exacta del costo de los Programas/Proyectos.

En la Figura No. 5 se esquematiza la información que debe suministrar las UE/UCP con respecto este tema.

**Figura N° 5**  
**Planes de Inversión y Costos Estimados por fuente de financiamiento**



**Fuente:** Elaboración propia.

El análisis de la información implica adicionalmente comparar los datos suministrados por las UE/UCP con las ejecuciones de los recursos, los avances financieros y físicos, el estado de las contrataciones, entre otros. Lo anterior, permite a la DCP identificar las necesidades adicionales de recursos, las posibilidades financieras de reasignar recursos entre categorías de inversión, en caso de ser necesario, entre otros.

### 3.5. Problemas y riesgos

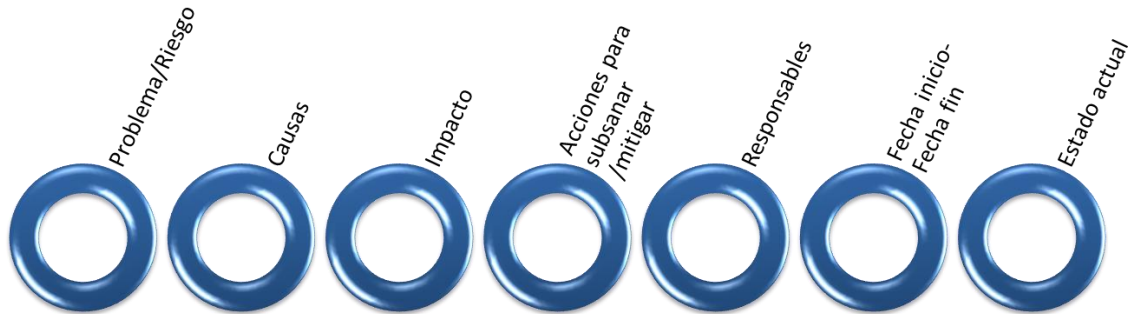
Desde el inicio de los Programas/Proyectos y durante toda la etapa de ejecución, se requiere información acerca de los riesgos que podrían eventualmente afectar el desarrollo de las actividades y obras. Para realizar la Gestión de Riesgos de forma oportuna, las UE/UCP deben considerar los procesos para llevar a cabo la planificación de los mismos, así como los requeridos para la identificación, análisis, planificación de respuesta y su control. En ese sentido, es importante que los ejecutores cuenten con las herramientas necesarias para su debido monitoreo y control.

Cabe señalar que en caso de que un riesgo identificado se materialice o se haya generado alguna problemática no prevista, las UE/UCP están en la obligación de suministrar a la DCP información acerca de estos problemas, y su grado de incidencia en la ejecución de las actividades ya programadas. En ambos casos, las UE/UCP deben documentar los Planes de Acción definidos para subsanar o mitigar ambas situaciones.

En la Figura No. 6, se detalla el contenido básico de la información que debe documentarse en los Planes de Acción que se deben remitir a la Dirección.



**Figura N°6**  
**Planes de acción para Problemas y Riesgos Identificados**



**Fuente:** Elaboración propia.

El seguimiento que realiza la DCP implica el monitorear de forma continua, que las acciones incluidas en el Plan de Acción, se estén llevando a cabo, de manera que las UE/UCP estén realizando todos los esfuerzos para subsanar los problemas y hacer lo posible por evitar y mitigar la materialización de los riesgos. Para lo anterior, trimestralmente las UE/UCP deben enviar información acerca del Estado actual en que se encuentran las acciones definidas.

En los casos en que así lo ameriten, la DCP se pronunciará emitiendo su criterio respecto de los problemas y riesgos que podrían truncar la consecución de los objetivos del Programa/Proyecto en el tiempo estimado o bien cuando se considere que los planes de acción requieren de medidas más concretas para atenderlos, siendo que la Dirección brindará apoyo directo o de coordinación en la subsanación de problemas o mitigación de riesgos desde su ámbito de acción.

### **3.6. Adquisiciones y contrataciones**

Durante la ejecución de cada Programa/Proyecto, las UE/UCP podrían requerir la contratación de distintas obras, bienes y servicios, para lo cual deben acatar las consideraciones establecidas en los contratos de préstamo, así como en las políticas del Acreedor en esta materia, y aplicando de manera supletoria cuando corresponda la Ley de Contratación Administrativa -Ley N° 7494- y su Reglamento. En los casos en que se realicen contrataciones, se debe remitir a la DCP la información que se consigna en la Figura No. 7. Asimismo, las UE/UCP deberán considerar lo estipulado en el Apartado 3 de los Lineamientos Generales dirigidos a Unidades Ejecutoras y Coordinadoras de Programas y Proyectos de Inversión Pública financiados mediante endeudamiento público (ver Anexo 1).

**Figura N° 7**  
**Información sobre adquisiciones y contrataciones**



**Fuente:** Elaboración propia.

La información suministrada por las UE/UCP permite a la DCP conocer el detalle de las adquisiciones asociadas a cada Programa/Proyecto.

El análisis de la información por parte de la DCP implica el seguimiento al estado de todas las contrataciones reportadas por las UE/UCP, el grado de cumplimiento de las metas establecidas para diferentes periodos junto con las correspondientes justificaciones en caso de incumplimientos, entre otros.

Asimismo, la DCP realiza cruces de información para verificar si las UE/UCP están documentando los riesgos y problemas asociados a las contrataciones requeridas, si las estimaciones de pagos son congruentes con las programaciones de desembolsos por fuente de financiamiento, si los incumplimientos en las metas de las adquisiciones están siendo documentados como parte de los incumplimientos de las actividades programadas, entre otros.

### 3.7. Indicadores de seguimiento

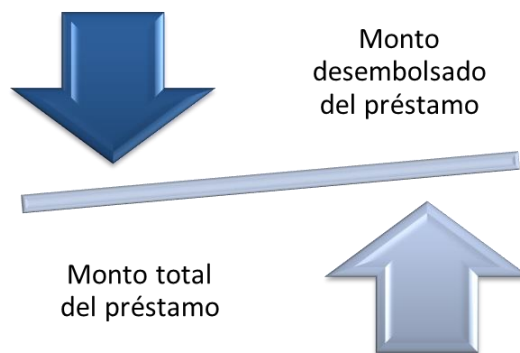
Para el cumplimiento de la función de seguimiento de los Programas/Proyectos en ejecución, la DCP utilizará tres indicadores claves que pretenden medir desde distintas aristas la eficiencia en la ejecución con respecto a lo programado; a saber: el avance financiero, el avance físico y el valor ganado, los cuales se detallan a continuación. Sin perjuicio de lo anterior, la DCP podrá utilizar, a su vez, si así lo estimase conveniente, otros indicadores auxiliares de uso más interno para complementar el análisis de la información.

#### 3.7.1. Avance financiero

En lo que respecta al financiamiento externo, este indicador permite conocer el porcentaje del monto del financiamiento que ha sido desembolsado acumulado a una fecha determinada con respecto al monto total del financiamiento.

En la Figura No. 8 se ilustra la fórmula (división) que se emplea para obtener este indicador.

**Figura N°8**  
**Fórmula para obtener el avance financiero del endeudamiento externo en un periodo determinado.**



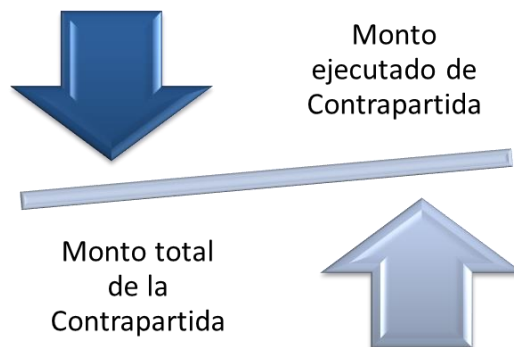
**Fuente:** Elaboración propia.

En lo que respecta a financiamiento interno (Contrapartida del Gobierno), este indicador permite conocer el porcentaje del monto de la Contrapartida que ha sido ejecutado (acumulado) a una fecha determinada.

En la Figura No. 9 se ilustra la fórmula (división) que se emplea para obtener este indicador.

**Figura N°9**

**Fórmula para obtener el avance financiero de la Contrapartida en periodo determinado**



**Fuente:** Elaboración propia.

Cabe señalar, que este indicador también puede ser utilizado como medio de referencia y verificación de programaciones de desembolsos externos o de proyecciones de recursos de contrapartida.

### 3.7.2. Avance físico

El indicador de Avance físico mide el porcentaje de avance de las actividades y obras físicas de los Programas y Proyectos, tomando como referencia las programaciones de las UE/UCP.

La metodología de cálculo de avance físico se compone de los siguientes procesos:

- 1) Desagregación por actividades de los componentes y subcomponentes de los Programas y Proyectos.
- 2) Las UE/UCP deben estimar el peso relativo que las principales actividades del Programa/Proyecto tienen sobre el mismo. Para esto deben considerar el nivel de complejidad y relevancia que tienen las actividades identificadas (criterio experto) en este. La sumatoria de todos los pesos asignados a estas actividades deberá ser de un 100%.
- 3) Las UE/UCP deben brindar con una periodicidad trimestral, los porcentajes de avance físico reales de las actividades más desagregadas, así como las proyecciones de avance físico de las mismas. Para ello, las UE/UCP deben contar con criterios profesionales expertos (UE/UCP y/o personal de gestión/supervisión capacitados), y mecanismos necesarios (software, instrumentos de medición, entre otros) para poder brindar porcentajes de avances físicos confiables y verificables.
- 4) A través de los instrumentos de recolección de información utilizados por la DCP para el seguimiento de estos Programas/Proyectos, y una vez asignados los pesos las actividades

seleccionadas, la UE/UCP debe colocar el avance acumulado en cada una de estas actividades a una fecha determinada.

- 5) Posteriormente, mediante la fórmula  $(fx)=\text{sumaproducto}$  del Programa MS-Excel, se calcula el avance físico global del Programa/Proyecto para una fecha determinada producto del aporte de estas actividades al ser asociados con su respectivo peso relativo previamente asignado por la UE/UCP.
- 6) Las UE/UCP deben justificar, en caso de que el avance real sea inferior al programado, dichas diferencias y documentar el plan de acción para cumplir con las metas y objetivos del Programa/Proyecto en el tiempo estipulado contractualmente.
- 7) La DCP mediante criterios de análisis cruzado de información, corrobora la confiabilidad de los datos suministrados por las UE/UCP. Se analiza la consistencia entre los avances de las actividades reportados, la ejecución de los recursos que las financian, el estado de las contrataciones y adquisiciones asociadas, entre otra información.

El monitoreo sobre los avances físicos los Programas/Proyectos permite identificar las variaciones entre lo real y lo previsto por los Ejecutores, y promueve la documentación de Planes de Acción para subsanar las desviaciones identificadas.

Con el propósito de que el indicador de avance físico sea lo más objetivo y realista posible, cabe resaltar la importancia que reviste la correcta selección de las actividades a ser medidas, así como la estimación de los pesos asignadas a las misma por parte de las UE/UCP, dado que resulta deseable, salvo casos muy calificados y justificados por parte del Ejecutor, que estos pesos permanezcan inamovibles durante la ejecución del Programa/Proyecto.

### **3.7.3. Gestión del Valor Ganado**

De acuerdo al PMI, la gestión del valor ganado (EVM) es una metodología que combina medidas de alcance, cronograma y recursos para evaluar el desempeño y el avance del proyecto, por lo que integra la línea base del alcance con la línea base de costos y la del cronograma (constitución de una línea base integrada) con respecto a la cual se pueda medir el desempeño a lo largo del proyecto.

Para la estimación de las variables que componen este indicador, la DCP ha incorporado las fórmulas respectivas en las matrices de seguimiento en los Cuadros de seguimiento<sup>7</sup> semestrales que se le solicitan a la UE/UCP.

---

<sup>7</sup> Ver Anexo No. 2 adjunto.

El EVM establece y monitorea tres dimensiones clave para cada actividad y cada cuenta de control<sup>8</sup>: Valor Planificado, Valor Ganado, Costo real, también, se monitorearán las variaciones o desviaciones con respecto a la línea base aprobada: Variación del Cronograma, Variación del costo y Variación a la Conclusión que son indicadores de eficiencia y reflejan el desempeño del costo y del cronograma de cualquier proyecto; estas variaciones resultan útiles para determinar el estado del Proyecto, asimismo, conforme este avanza se puede desarrollar un pronóstico de la estimación a la conclusión hasta llegar a obtener el índice de desempeño del trabajo por completar, siendo todos estos indicadores parte esencial para el análisis del Valor Ganado.

En el Cuadro No. 1, se pueden observar todos los indicadores con su fórmula e interpretación.

**Cuadro No 1. Análisis del Valor Ganado**

Abreviatura	Nombre	Definición del Léxico	Cómo se usa	Fórmula	Interpretación del Resultado
<b>PV</b>	Valor planificado	El presupuesto autorizado que ha sido asignado al trabajo programado.	El valor del trabajo planificado hasta un determinado momento, generalmente la fecha de corte o la de finalización del proyecto.	PV= es la suma total del monto programado por desembolsar o ejecutar a la fecha de corte de todas las fuentes de financiamiento.	-
<b>EV</b>	Valor Ganado	La medida del trabajo realizado, expresado en términos del presupuesto autorizado para dicho trabajo.	El valor planificado de todo el trabajo completado (ganado) hasta un determinado momento, generalmente la fecha de corte, sin referencia a los costos reales.	EV = es la suma del total del Monto desembolsado real de todas las fuentes de financiamiento externo más el ejecutado real para las fuentes de financiamiento interno a la fecha de Corte.	-
<b>AC</b>	Costo Real	El costo incurrido por el trabajo llevado a cabo en una actividad durante un determinado periodo de	El costo real de todo el trabajo realizado hasta un determinado momento, generalmente la fecha de corte.	AC=suma del Monto Ejecutado a la fecha de corte	-

<sup>8</sup> Una cuenta de control es un punto de control de gestión en que se integran el alcance, el presupuesto, el costo real y el cronograma y se comparan con el valor ganado para la medición del desempeño.

		tiempo.		de todas las fuentes de financiamiento.	
<b>BAC</b>	Presupuesto hasta la Conclusión	La suma de todos los presupuestos establecidos para el trabajo a realizar.	El valor de la totalidad del trabajo planificado, la línea base de costos del proyecto.	Es la sumatoria del Plan de Inversión original de todas las fuentes de financiamiento.	-
<b>CV</b>	Variación del Costo	El monto del déficit o superávit presupuestario en un momento dado, expresado como la diferencia entre el valor ganado y el costo real.	La diferencia entre el valor del trabajo realizado hasta un determinado momento, generalmente la fecha de corte, y los costos reales en ese mismo momento.	$CV = EV - AC$	Positiva = Por debajo del costo planificado Neutra = Igual al costo planificado Negativa = Por encima del costo planificado
<b>SV</b>	Variación del Cronograma	La medida en que el proyecto está adelantado o retrasado en relación con la fecha de entrega planificada, en un determinado momento, expresada como la diferencia entre el valor ganado y el valor planificado.	La diferencia entre el valor del trabajo realizado hasta un determinado momento, generalmente la fecha de corte, y el trabajo planificado que debería estar finalizado en ese mismo momento.	$SV = EV - PV$	Positiva = Adelanto con respecto al cronograma Neutra = De acuerdo con el cronograma Negativa = Retraso con respecto al cronograma
<b>VAC</b>	Variación a la Conclusión	Proyección del monto del déficit o superávit presupuestario, expresada como la diferencia entre el presupuesto al concluir y la estimación al concluir.	La diferencia estimada en costo a la conclusión del proyecto.	$VAC = BAC - EAC$	Positiva = Por debajo del costo planificado Neutra = Igual al costo planificado Negativa = Por encima del costo planificado
<b>CPI</b>	Índice de Desempeño del Costo	Una medida de la eficiencia en costos de los recursos presupuestados expresada como la razón entre el valor ganado y el costo real.	Un CPI de 1,0 significa que el proyecto está exactamente en el presupuesto, que el trabajo realizado hasta el momento es exactamente igual al costo hasta la fecha. Otros valores muestran el porcentaje de los costos que han sobrepasado o que no han alcanzado la cantidad presupuestada para el trabajo realizado.	$CPI = EV/AC$	Mayor que 1,0 = Por debajo del costo planificado Costo Exactamente 1,0 = En el costo planificado Menor que 1,0 = Por encima del costo planificado

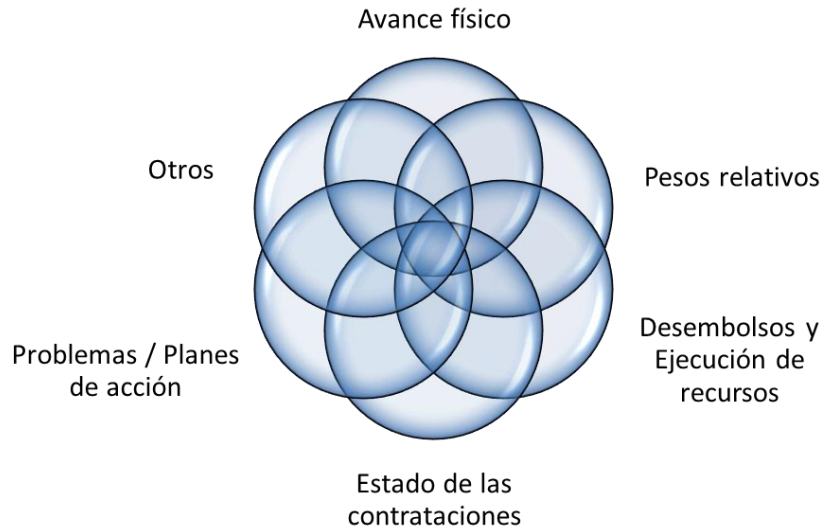
<b>SPI</b>	Índice de Desempeño del Cronograma	Una medida de la eficiencia del cronograma que se expresa como la razón entre el valor ganado y el valor planificado.	Un SPI de 1,0 significa que el proyecto se ajusta exactamente al cronograma, que el trabajo realizado hasta el momento coincide exactamente con el trabajo planificado hasta la fecha. Otros valores muestran el porcentaje de los costos que han sobrepasado o que no han alcanzado la cantidad presupuestada para el trabajo realizado.	$SPI = EV/PV$	Mayor que 1,0 = Adelanto con respecto al cronograma Exactamente 1,0 = Ajustado al cronograma Menor que 1,0 = Retraso con respecto al cronograma
<b>EAC</b>	Estimación a la conclusión	El costo total previsto de completar todo el trabajo, expresado como la suma del costo real a la fecha y la estimación hasta la conclusión.	Si se espera que el CPI sea el mismo para el resto del proyecto, se puede calcular EAC con la fórmula: Si el trabajo futuro se va a realizar según la tasa planificada, utilizar: Si el plan inicial ya no fuera viable, utilizar: Si tanto CPI como SPI tienen influencia sobre el trabajo restante, utilizar:	$EAC = BAC/CPI$ $EAC = AC + BAC - EV$ $EAC = AC + ETC$ ascendente. $EAC = AC + [(BAC - EV)/(CPI \times SPI)]$	-
<b>ETC</b>	Estimación hasta la Conclusión	El costo previsto para terminar todo el trabajo restante del proyecto.	Si se asume que el trabajo está avanzando de acuerdo con el plan, el costo para completar el trabajo autorizado restante se puede calcular mediante la utilización de: Volver a estimar el trabajo restante de manera ascendente.	$ETC = EAC - AC$ $ETC =$ Volver a estimar	-
<b>TCPI</b>	Índice de Desempeño del Trabajo por Completar	Medida del desempeño del costo que se debe alcanzar con los recursos restantes a fin de cumplir con un objetivo de gestión especificado, expresada como la tasa entre el costo para culminar el trabajo pendiente y el presupuesto restante.	La eficiencia que es preciso mantener para cumplir el plan.	$TCPI = (BAC - EV)/(BAC - AC)$	Mayor que 1,0 = Más difícil de completar. Exactamente 1,0 = Igual Menor que 1,0 = Más fácil de completar.

**Fuente:** Elaboración propia con base en información extraída del PMBOK

Mediante la Figura No. 10 se esquematiza la interrelación de las variables de análisis utilizadas para el seguimiento de los Programas/Proyectos.



**Figura N°10**  
**Interrelación de variables de análisis**



**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.8. Costos generados por atrasos

Estos se refieren a los casos en los que las UE/UCP, de acuerdo con su criterio experto, consideran que sus Programas/Proyectos no finalizarán en dentro de la fecha límite de desembolsos establecida en los contratos de préstamo y, que producto de dicho retraso, se generarán y/o bien ya han generado costos adicionales en la ejecución de los Programas/Proyectos mismos. En ese sentido, las UE/UCP deben remitir a la DCP la información que a manera de ejemplo se ilustra en la Figura No. 11. Cabe señalar que el detalle completo de dicha información se recopilará formalmente mediante la utilización de un formulario diseñado específicamente por la DCP para tales efectos el cual cuenta con notas aclaratorias para facilitar su debida presentación. (Ver Anexo N° 2).

**Figura N°11**

**Costos generados por atrasos: Principales aspectos a ser considerados en el seguimiento**

Fecha prevista de cierre del Programa/Proyecto



Costo adicional que representará el retraso en la ejecución



Fuentes de financiamiento utilizadas y/o por utilizar para financiar los costos adicionales



Implicaciones del atraso en términos del cumplimiento de objetivos y resultados del programa/proyecto



Otros



**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.9. Visitas de campo a los Programas/Proyectos

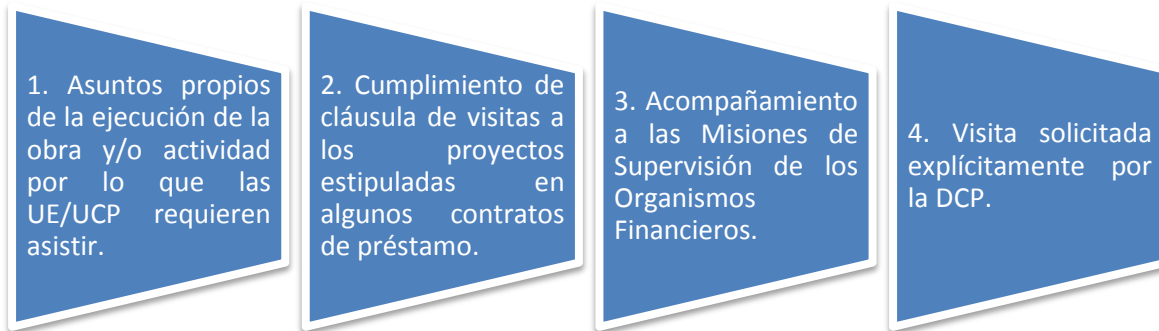
Con se ha manifestado en el marco del presente Documento, la DCP en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley N° 8131, implementa un seguimiento continuo a las UE/UCP que tienen a su cargo los Programas/Proyectos financiados con endeudamiento público, a través no solo de la presentación de informes periódicos por parte de dichas UE/UCP, sino también por medio de un contacto directo, cercano y continuo con los Ejecutores, como por ejemplo, con reuniones periódicas, y visitas de campo. Lo anterior, a efectos de brindar un mayor acompañamiento como es más oportunamente el estado de ejecución de los proyectos y coadyuvar como Dirección en la toma de medidas correctivas oportunas cuando correspondan.

Es por esta razón que la DCP ha visto la necesidad de incrementar las visitas de campo a los Programas/Proyectos con el objetivo de contar con una mayor comprensión y visión de la ejecución de los mismos; anteriores así que, a través de los funcionarios que conforman la Unidad de Control y Seguimiento del Endeudamiento Público de la DCP<sup>9</sup>, se coordinará y calendarizará oportunamente con las respectivas UE/UCP, las fechas para realizar las visitas a los Proyectos

<sup>9</sup> Esta Unidad fue creada mediante la promulgación del Decreto N° 38305-H de 3 de febrero de 2014, el cual establece el Reglamento de Reorganización de la DCP, y en donde a esta Unidad tiene como objetivo el promover el uso adecuado del crédito por parte del Sector Público mediante el seguimiento al endeudamiento público.

durante el año. Mediante la Figura N° 12 se ejemplifican algunos de los motivos por los cuales estas visitas pueden programarse y llevarse a cabo.

**Figura N°12**  
**Motivos de Programación de Visitas de Campo**



**Fuente:** Elaboración propia.

Con base en la visita realizada in sitio, el profesional a cargo del seguimiento de dicho Programa/Proyecto elaborará un informe de uso interno para la DCP denominado “Informe de Visita de Campo”<sup>10</sup>, el cual se divide en las siguientes cinco secciones permitiendo anotar datos generales del Programa/Proyecto, así como información propia de la visita. De considerarse pertinente, dicho informe será remitido a las UE.

1. Datos generales del Programa/Proyecto.
2. Datos de la visita.
3. Asistencia a la visita.
4. Situaciones encontradas.
5. Acuerdos Tomados.

Con base en lo anterior, la primera sección corresponde a los datos generales del Programa/Proyecto como por ejemplo el nombre del mismo, acreedor, organismo ejecutor o unidad ejecutora.

La segunda sección del Informe contiene datos de la visita, tales como, el organizador en donde es muy probable que sea la DCP, la UE/UCP o el Acreedor; el nombre del profesional de la DCP que tiene a cargo el seguimiento de dicho Programa/Proyecto; el objetivo de la visita, el cual responde a la necesidad de llevarla a cabo; el lugar que se refiere al sitio visitado y finalmente la fecha y hora de inicio y de finalización de la gira.

<sup>10</sup> Ver ejemplo de documento en el Anexo N° 2.

La tercera sección corresponde a la lista de las personas que asistieron a dicha visita, en donde se anota la Institución a la que pertenecen, el puesto laboral que desempeñan, el número de teléfono al cual pueden ser localizados y la dirección electrónica; lo anterior a efectos de contar con los contactos necesarios en caso de que se requiera algún detalle o información adicional, ya sea de la gira o de la ejecución del Programa/Proyecto.

La cuarta sección del informe responde a las situaciones encontradas por el funcionario de la DCP durante la gira, lo anterior con la finalidad de incluir y describir hallazgos que se consideren relevantes, si existen riesgos, problemáticas o situaciones que estén afectando la ejecución del Programa/Proyecto. En caso de darse esto último, mediante oficio y/o por medio de la celebración de una reunión posterior a la visita, se le solicitará a la UE/UCP tomar oportunamente las medidas necesarias para subsanarlos y/o mitigarlos. Asimismo, en caso de considerarse pertinente, esta sección permite incluir conclusiones y recomendaciones y del Programa/Proyecto generada de la visita.

Finalmente, en la quinta sección (en caso de que aplique) se incorporan los acuerdos tomados, En caso que se den.

Sin perjuicio de lo anterior, y como se indicó en el punto 3 de la Figura N° 12, existen casos en los que las visitas de campo por parte de la DCP se realizan en acompañamiento a las Misiones de Supervisión de los Organismos Financieros. En estos casos, la práctica usual es que la UE circule entre los participantes en la misma una Ayuda de Memoria o una Minuta que contenga los principales aspectos y hallazgos y acuerdos tomados en el marco de la Visita. En estos casos, este tipo de documentos no sustituye por parte del profesional la elaboración del “Informe de Visita de Campo” anteriormente citado.

### **3.10. Reuniones de seguimiento**

Como parte del seguimiento continuo que se realiza a los Programas/Proyectos financiados con endeudamiento público y con el fin mantener un contacto más directo y personalizado con los Ejecutores, que permita conocer, aclarar consultar coadyuvar en la toma de medidas correctivas y, que por ende, se facilite a las UE/UCP el poder avanzar en la ejecución de los Programas/Proyectos, es que la DCP realiza o participa en reuniones periódicas con dichas Unidades.

En los casos en que la DCP es quien organiza la reunión, se remitirá una convocatoria donde se indique la agenda de los temas a tratar, así como la información básica que se necesita como los participantes requeridos, la fecha, lugar y hora en que se efectuará la misma, entre otros aspectos.

Asimismo, en caso de que la DCP requiera documentar información y/o algunos acuerdos significativos en torno a la ejecución y resultados de la reunión realizará una “Minuta de Reunión”<sup>11</sup>, la cual está conformada por las siguientes cuatro secciones.

1. Información General.
2. Temas Tratados.
3. Acuerdo Tomados.
4. Anexo (lista de asistencia y otros que se consideren necesarios e importantes).

En la sección uno se debe anotar la información general de la reunión como la fecha, el lugar en donde se llevó a cabo, la hora de inicio y fin, el organizador (que por lo general en este caso será la propia DCP), el objetivo de la reunión y los nombres de las instituciones que participaron en la misma.

Como segunda sección se tienen los temas tratados en donde se explicarán a grandes rasgos lo discutido en dicha reunión y, como tercera sección, se detallarán los acuerdos tomados, con plazos y responsables de llevar a cabo las acciones para su debido cumplimiento.

Finalmente, como cuarta sección está un Anexo que corresponde a la lista de asistencia a la reunión, en donde se anotará el nombre de los funcionarios, la institución a la cual labora, el puesto que desempeña, teléfono y correo electrónico al que podrá ser localizado y la firma correspondiente de cada asistente<sup>12</sup>. Además, se podrán incluir en caso de existir, otros documentos anexos que se consideren importantes.

Por otra parte, en caso que así lo considere oportuno, la DCP realizará observaciones y/o comentarios a las minutas de reunión en que las haya participado aunque no fueron organizadas directamente por la Dirección, a efectos de complementar dicho documento con la perspectiva de las funciones que se realizan.

### **3.11. Misiones de Supervisión de los Acreedores**

La UE/UCP debe tomar en consideración de que el Acreedor previo a la realización de una Misión de Supervisión debe solicitar la autorización al Ministerio de Hacienda a través del Director de Crédito Público, para lo cual debe comunicar con suficiente antelación, vía oficio o correo electrónico, sobre la Misión que se tiene prevista, su fecha estimada de realización, así como su alcance. En las Misiones podrán participar funcionarios de la DCP a efecto del seguimiento que le corresponde dar según Ley N° 8131, para lo cual la UE/UCP le facilitará la agenda de la misión; y

---

<sup>11</sup> Ver anexo N° 3.

<sup>12</sup> La DCP cuando funja como organizador de la reunión será el responsable de circular la “Minuta de Reunión” a los participantes para sus respectivas firmas, así como para que incorporen las observaciones y comentarios si los hubiera.

de considerarse oportuno, la DCP solicitará un espacio adicional en la misma para abordar temas que se consideren claves en la ejecución del Programa/Proyecto o bien para que en el cierre se recapitulen los principales temas o acuerdos desarrollados en el marco de la Misión. En el Apartado 8.3 de los Lineamientos Generales a las UE/UCP (Anexo N° 1) se detalla más información sobre el tema de estas Misiones.

### **3.12. Seguimiento a las recomendaciones de la DCP**

Como se ha indicado durante la presente Metodología, la DCP en el marco del cumplimiento de su función de seguimiento a los Programas/Proyectos financiados con endeudamiento público, y como Órgano Rector del Subsistema de Crédito Público, cuenta con competencias tipificadas en distintos documentos normativos (previamente citados en el Documento) que le facultan para solicitar información a las UE/UCP a cargo de la ejecución de estos Programas/Proyectos, así como para emitir recomendaciones a las mismas y/o a los máximos Jerarcas de estas Instituciones como órganos ejecutores, cuando así lo estime conveniente.

El propósito fundamental para emitir estas recomendaciones radica en promover la pronta atención y corrección de problemáticas y/o riesgos detectados en la ejecución, para lo cual, la Dirección podrá solicitar a los Ejecutores la preparación específica de un Plan de Acción actualizado para tales efectos, en donde describirá los elementos susceptibles a ser incorporados en el mismo, que incluirán como mínimo los aspectos indicados en la Figura 6 del presente Documento, u otros aspectos complementarios que la DCP considere oportunos recomendar según cada caso particular. Este Plan de Acción adicional se solicitará primordialmente si se detecta la presencia de problemas y riesgos reiterativos o en donde a criterio de la Dirección se considere que las medidas implementadas y/o por implementarse no serán suficientemente efectivas para atender debidamente la situación, y por ende dependiendo de su complejidad, los plazos solicitados para su cumplimiento podrán variar según cada caso particular.

Sobre este particular, es importante señalar que de acuerdo a lo estipulado en el Punto 6 de los Lineamientos Generales dirigidos a UE/UCP, estas tienen la obligatoriedad de informar oportunamente tanto al máximo Jefe Jerarca Institucional<sup>13</sup> como a esta Dirección<sup>14</sup>, en caso de que identifiquen riesgos o problemas concretos que impidan o amenacen la ejecución y finalización de los Programas/Proyectos.

Las UE/UCP estarán en completa obligación de atender todas las recomendaciones que la DCP les gire en el marco de sus competencias. Sin perjuicio de lo anterior, dichas Unidades deberán de valorar si dichas recomendaciones son viables y factibles de atender o, sí en alguna medida tienen

---

<sup>13</sup> Para que este último en coordinación con la UE/UCP gestionen las acciones correctivas que correspondan.

<sup>14</sup> La DCP brindará apoyo directo y/o de coordinación (desde su ámbito de acción) con otros entes involucrados en la ejecución de determinado Programa/Proyecto para procurar la pronta subsanación de problemas o mitigación de los riesgos identificados.

que ser ajustadas, para lo cual, deberán plantear formal y oportunamente las justificaciones del caso a la DCP para la valoración correspondiente.

### **3.13. Modificaciones contractuales**

Las modificaciones a los Contratos de Préstamo deben ser acordadas entre el Prestatario y el Acreedor, siendo que dentro de las disposiciones contractuales se faculta la posibilidad de realizarlas. Importante mencionar que, en aquellos casos en que el Contrato de Préstamo haya sido aprobado por la Asamblea Legislativa y las modificaciones requeridas sean de carácter sustancial (tales como cambio en las condiciones financieras, incremento del monto del financiamiento externo, cambio en el objetivo del Programa/Proyecto, entre otros), dichas modificaciones deben ser nuevamente aprobadas por la Asamblea Legislativa.

De forma general, las modificaciones a los Contratos de Préstamo están ligadas, entre otros aspectos, a lo siguiente:

- Prórroga para la suscripción del Contrato de Préstamo.
- Prórroga para la entrada en vigencia.
- Prórroga para el cumplimiento de condiciones previas al primer desembolso.
- Prórroga para ampliar el plazo de desembolsos.
- Prórroga para ampliar la fecha de cierre del Programa/Proyecto.
- Reasignación de recursos o actividades entre las diferentes categorías de inversión.
- Modificación en los porcentajes asignados a las categorías de inversión a ser financiadas con recursos del crédito.
- Rescisión de parte del monto del crédito.

Las solicitudes de modificaciones contractuales por parte del Organismo Ejecutor difieren levemente cuando el Gobierno de la República es el Prestatario de cuando es el Garante; en el primer caso la solicitud de modificación ante el Acreedor se realiza a través del Ministerio Hacienda como representante del Prestatario, mientras que en el segundo caso el Ministerio interviene otorgando un aval para que el Prestatario de la operación crediticia presente la solicitud de modificación ante el Acreedor.

A continuación, en la Figura No. 13 se describe el procedimiento a seguir en cada uno de los casos mencionados.

### Figura N°13 Procedimientos de Modificaciones Contractuales

Cuando el Gobierno de la República figura como Prestatario	Cuando el Gobierno de la República figura como Garante
<ul style="list-style-type: none"><li>• Previo a remitir la solicitud al Ministerio de Hacienda, la UE/UCP debe considerar si existen Comisiones o Estructuras Jerárquicas Superiores que deban emitir algún tipo de aprobación o autorización.</li><li>• El máximo jerarca de la Institución Ejecutora debe remitir, por escrito y con la debida antelación, la solicitud de modificación al Ministerio de Hacienda (con copia a la DPC), adjuntando la justificación técnica correspondiente.</li><li>• En caso de que sea necesaria una enmienda al Contrato de Préstamo, la misma debe suscribirse por las instituciones que originalmente suscribieron el Contrato de Préstamo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El Prestatario debe remitir al Ministerio de Hacienda (con copia a la DCP), por escrito y con la debida antelación, la solicitud de aval a la gestión que requiere realizar al acreedor, adjuntando la justificación técnica correspondiente.</li><li>• Una vez que se cuente con el aval del Ministerio de Hacienda, el Prestatario debe presentar ante el acreedor la solicitud de modificación.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.

En ambos casos, los plazos para remitir la solicitud de modificación al Contrato de Préstamo son los siguientes:

- Prórroga para el vencimiento de un plazo (período de desembolsos, por ejemplo): al menos 45 días hábiles previos a la fecha de vencimiento vigente.
- Reasignación de recursos o actividades entre las diferentes categorías de inversión y modificación en los porcentajes asignados a las categorías de inversión a ser financiadas con recursos del crédito: cuando el Ejecutor o el Prestatario, según corresponda, tenga definidas las reasignaciones y modificaciones a realizar.
- Rescisión de parte del monto del crédito: debe tramitarse inmediatamente que el Ejecutor o el Prestatario, según corresponda, determine que los recursos no serán utilizados en el Programa/Proyecto de tal forma que no se continúe incurriendo en costos financieros adicionales sobre montos disponibles por el Acreedor que finalmente no serán utilizados.
- La justificación técnica que debe presentarse junto con la solicitud de modificación o de aval al Ministerio de Hacienda debe indicar los siguientes aspectos:



- Cada una de las modificaciones que requieren y su implicación en las diferentes actividades del Programa/Proyecto en el plazo y en el costo.
- Las razones que justifican cada una de las modificaciones.
- El impacto de las modificaciones propuestas en los objetivos de los componentes y del Programa/Proyecto.
- El nuevo cronograma de actividades, cronograma de desembolsos y plan de adquisiciones del Programa/Proyecto.
- El impacto social (en términos cualitativos) de aprobar o no aprobar la modificación.
- El costo financiero adicional en términos de comisiones de compromiso (en aquellos casos en donde el Gobierno figure como Garante).
- En caso de que la modificación implique una prórroga de ampliación del plazo, y esta se deba a algún atraso en el cumplimiento de algún requerimiento plasmado en el Contrato de Préstamo o a un atraso en la ejecución de algunas actividades del Programa/Proyecto, debe indicarse para cada justificante planteada las acciones correctivas implementadas o por implementar que le permitirán al Ejecutor cumplir con las actividades en el nuevo plazo propuesto en la solicitud de modificación.

Una vez que la DCP cuente con la documentación de la justificación técnica, se realiza el análisis jurídico y técnico para determinar si la modificación es procedente; en caso de que lo sea, se procede a coordinar con el Despacho del Ministro de Hacienda el envío de la solicitud al Acreedor o bien, a notificar al Prestatario –cuando el Gobierno figura como garante- el aval para que continúe con el trámite de solicitud ante el Acreedor.

### **3.14. Cierre y finiquito**

Es responsabilidad de todos los Órganos Ejecutores de Programas/Proyectos financiados con deuda pública –tanto aquellos donde el Gobierno es el Prestatario o el Garante- presentar el “Informe de Cierre y Finiquito de la Unidad Ejecutora/Coordinadora y del Contrato de Préstamo”. De igual forma, es responsabilidad del Jerarca Institucional velar que el proceso de cierre y finiquito se lleve a cabo en los términos y condiciones que establece la DCP.

Entre los aspectos a tomar en cuenta para la presentación del informe, según se define en los “Lineamientos para la elaboración del Informe de Cierre y Finiquito de la Unidad Ejecutora/Coordinadora y del Contrato de Préstamo”<sup>15</sup>, se encuentran:

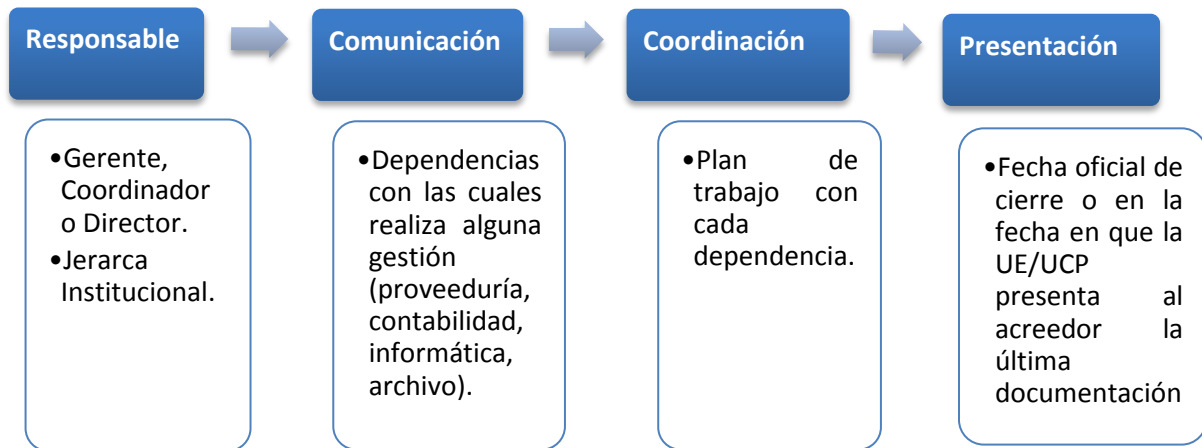
- El Informe debe ser presentado por el Gerente, Coordinador o Director del Programa/Proyecto. En caso de que por alguna razón justificada el Informe no sea presentado este, será responsabilidad del Jerarca Institucional coordinar lo que corresponda para que el informe sea entregado según lo establecido y dentro de un plazo no mayor a 3 meses.
- En los casos en los que el Gobierno figure como Prestatario, la UE/UCP deberá comunicar con la antelación debida y por escrito a todas las dependencias con las cuales deba finiquitar temas del Programa/Proyecto (tales como la Proveduría Institucional, el Departamento de Contabilidad, el Departamento de Informática, el Archivo Central, entre otras) que esta se encuentra en el proceso de cierre, a efectos de iniciar la coordinación en los trámites o actividades que correspondan.
- Con cada una de las dependencias previamente mencionadas se debe elaborar un plan de trabajo con el objetivo de definir plazos, responsables y las acciones a llevar a cabo para su debido cumplimiento.
- El informe de cierre y finiquito deberá presentarse a la DCP en la fecha oficial de cierre o en la fecha en que la UE/UCP presenta al Acreedor la última documentación para el cierre del Programa/Proyecto.

Lo anterior se resume en el siguiente esquema:

---

<sup>15</sup> Estos Lineamientos forman parte a su vez de los “Lineamientos Generales dirigidos a Unidades Ejecutoras y Coordinadoras de Programas y Proyectos de Inversión Pública financiados mediante endeudamiento público” (Ver Anexo No 1. de esta Metodología para mayor detalle).

**Figura N°14**  
**Aspectos relevantes del Cierre y Finiquito**



**Fuente:** Elaboración propia.

El Informe de Cierre y Finiquito debe contener la siguiente información:

- *Resultados de la ejecución*

En este apartado debe plasmarse la historia del Programa/Proyecto, incluyendo el objetivo general y los objetivos específicos hacia los cuales se destinaron los recursos, los antecedentes que justificaron la contratación del préstamo, así como una descripción de los componentes, los alcances y las metas (lo originalmente planificado y lo final). Debe indicarse el tiempo de ejecución y el avance físico del Programa/Proyecto a la fecha de cierre.

De igual forma debe detallarse el Plan Global de Inversiones original y el vigente al finalizar la ejecución –desglosados por fuente de financiamiento-. Asimismo, como parte de los resultados de la ejecución, se requiere la información de los montos ejecutados por el préstamo, la contrapartida y la donación (cuando corresponda), según componente y categoría de inversión.

Por otra parte, se requiere del detalle de las actividades ejecutadas y de las que no llegaron a ejecutarse, así como los principales problemas enfrentados y las acciones que se tomaron para solucionarlos. En este sentido, si la UE/UCP tiene conocimiento de que alguna de las actividades no podrá concluirse dentro del plazo pendiente para el cierre, deberá comunicarlo al Jerarca del Órgano Ejecutor con el fin de que se designe a alguien a lo interno de la institución que pueda asumir lo pendiente por concluir.

En adición a lo anterior, es importante contar con un recuento de las lecciones aprendidas y de recomendaciones para futuros Programas/Proyectos, así como con un plan de sostenibilidad de los productos o entregables.

Por último, este apartado debe contener un informe con temas relacionados con la administración de los recursos humanos que conformaron la UE/UCP, tales como salarios asignados a los puestos, planes de vacaciones, resultado de las evaluaciones del desempeño, entre otros.

- *Adquisición de bienes y servicios*

Este apartado se subdivide en tres secciones, según el siguiente detalle:

- ✓ Reporte de inventario de bienes o activos<sup>16</sup>: se refiere a un informe de los bienes adquiridos con los recursos del préstamo, de la contrapartida nacional y de donaciones – cuando corresponda-, en el cual se indique el estado de los bienes y su localización (incluyendo aquellos que hayan sido transferidos o donados a otras instancias). Debe remitirse copia de este Informe a la Proveduría Institucional o a la Dirección General de Administración de Bienes y Contratación Administrativa (DGABCA), según corresponda.

En caso de que a la fecha de cierre aún estén en poder de la UE/UCP bienes que requieran ser trasladados o donados, dicho proceso deberá coordinarse con la Proveduría de la Institución Ejecutora, según lo que esté definido en el Contrato de Préstamo, o bien, en acatamiento al ordenamiento jurídico nacional.

Respecto a las placas o números de identificación de activos con numeración continua que no hayan sido utilizadas, las mismas deberán ser destruidas formalmente por parte de la UE/UCP en presencia de un funcionario de la Proveduría y de un abogado o auditor de la Institución Ejecutora.

Ambos procedimientos –traslado o donación de bienes y destrucción de placas o números de identificación- deberán estar debidamente respaldados por las actas que correspondan, las cuales deberán adjuntarse al Informe de Cierre y Finiquito.

- ✓ Reporte de servicios contratados<sup>1</sup>: se refiere a un informe con los servicios contratados, incluyendo consultorías y asesorías, contratados con los recursos del préstamo, de la contrapartida nacional y de donaciones (cuando corresponda).

---

<sup>16</sup> En los “Lineamientos para la elaboración del Informe de Cierre y Finiquito de la Unidad Ejecutora/Coordinadora y del Contrato de Préstamo” se indica el formato en el cual debe entregarse el Informe.

- ✓ Cuentas de depósito: la UE/UCP debe solicitar a la entidad bancaria o financiera el cierre de las cuentas de depósito o financieras que haya abierto para la ejecución del Programa/Proyecto. Si existen saldos en estas cuentas, y el Gobierno Central es el deudor, el Ejecutor debe realizar las acciones requeridas para el traslado inmediato de dichos recursos a la cuenta del Fondo General del Gobierno; por el contrario, si la Institución Ejecutora es la deudora –y el Gobierno el garante de la operación-, dicha Institución deberá devolver el remanente del préstamo al Acreedor e informar al Garante.

Es indispensable que la UE/UCP revise, previo a solicitar el cierre de las cuentas, que no existan pagos en tránsito para así asegurarse que no vayan a existir problemas con pagos pendientes. En aquellos casos en que el Gobierno es el Prestatario, la UE/UCP tiene un plazo de 30 días naturales para ejecutar presupuestariamente los recursos externos que estén en Caja Única y que tenían una programación de uso.

Además de lo anterior, la UE/UCP debe solicitar por escrito tanto a la DCP como a la Dirección General de Presupuesto Nacional la desincorporación de los recursos externos.

Si en el Programa/Proyecto se utilizaron cheques como medio de pago y quedaron talonarios y formularios continuos con cheques sin utilizar, la UE/UCP deberá proceder a su destrucción física cuyo acto deberá quedar en un acta que deberá adjuntarse al Informe de Cierre y Finiquito.

Por otra parte, la UE/UCP debe elaborar un cuadro resumen que contenga los números de cuentas de depósito o financieras, entidad bancaria o financiera, moneda y el saldo que mantenían al día de su cierre. Asimismo, deberá aportar copia del último estado de cuenta y certificación de cierre de las cuentas por parte del Banco o la de la Tesorería Nacional, según corresponda.

- *Otros informes*

A la DCP se le debe entregar copia del Informe Final de Auditores Independientes y del Informe de Evaluación Final del Programa/Proyecto; y en caso de que el Acreedor solicite informes complementarios, estos también deben remitirse a la DCP.

- *Archivo de la documentación*

Es responsabilidad del Jarca de la Institución Ejecutora a la cual pertenece o está adscrita la UE/UCP, a través del Departamento encargado del Archivo Central Institucional, la custodia física, administración y control de toda la documentación generada durante la ejecución del Programa/Proyecto. Por lo anterior, el Gerente, Coordinador o Director de la UE/UCP debe coordinar con dicha instancia con al menos 12 meses de antelación a la fecha de cierre del

Programa/Proyecto el traslado físico de la documentación, y acatar lo establecido en la Ley del Sistema Nacional de Archivos –Ley N° 7202- y su Reglamento.

En el caso de Programas/Proyectos ejecutados por Instituciones Autónomas se deberán aplicar los procedimientos y lineamientos internos vigentes, quedando un acta u oficio que respalde el acto del traslado en el que se describa la documentación trasladada, las condiciones en que se traslada, y el cumplimiento de lo establecido en la Ley N° 7202 y su Reglamento (el acta deberá adjuntarse al Informe de Cierre y Finiquito).

Los documentos custodiados deben estar foliados en forma consecutiva y archivada en cajas, ampos, archivadores, entre otros, y en un lugar donde no se dañen. Adicionalmente, la documentación debe estar debidamente identificada y rotulada y archivada por área, asunto o materia, según corresponda. El Ministerio de Hacienda está autorizado a solicitar y acceder a dicha información cuando así lo requiera.

Si la UE/UCP requiere destruir alguna documentación que considera no es necesario mantener en archivo, debe contar con la autorización del Comité Institucional de Selección y Eliminación de Documentos (CISED) del Ministerio o Institución correspondiente.

Al Informe de Cierre y Finiquito deberá adjuntarse únicamente un detalle con toda la documentación que se trasladó al Archivo Central Institucional para la custodia correspondiente, indicando la información contenida en cada ampo, carpeta, caja, archivo trasladado y el consecutivo de los folios.

- *Conclusiones*

Se refiere a un resumen de los hechos relevantes citados en el Informe Final de Auditores Independientes y en el Informe de Evaluación Final del Programa/Proyecto.

Importante rescatar que la UE/UCP debe remitir copia del Informe de Cierre y Finiquito al Ministro Hacienda, a la Contabilidad Nacional, a la DGABCA y a la CGR.

#### **IV. Lecciones Aprendidas**

La documentación y socialización de las lecciones aprendidas en los Programas/Proyectos en ejecución cumplen un papel fundamental en la gestión del propio Programa/Proyecto o bien para su utilización en futuros programas/proyectos o fases. Lo anterior implica contar con canales y medios adecuados para que estas sean transferidas a la base de conocimientos de lecciones aprendidas institucionales. Por lo tanto, es de gran importancia recopilar las lecciones aprendidas cuantas veces se considere necesario dentro de la ejecución de cara a corregir y mejorar procesos, pero, especialmente al final del Programa/Proyecto. Esta recopilación se puede realizar, por

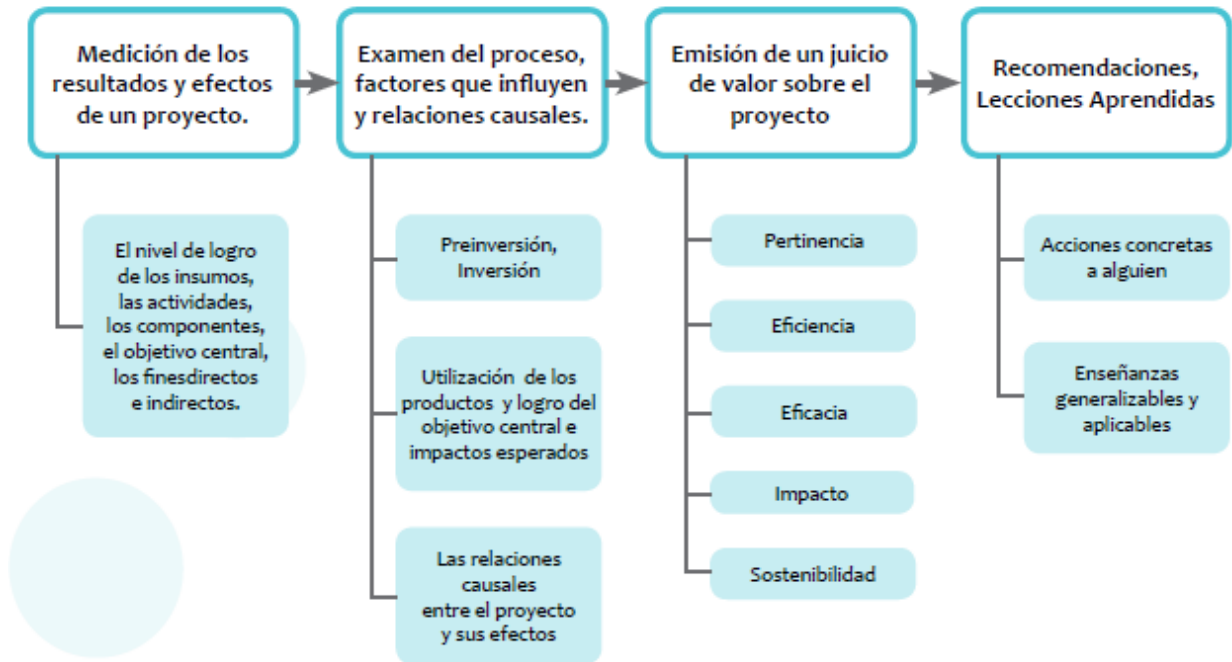
ejemplo, mediante evaluaciones anuales y con la evaluación Expost, la cual, efectúa un examen para determinar las razones de éxito o fracaso del mismo, y para planificar y replicar las experiencias positivas en el futuro y evitar las causas que motivaron los riesgos y problemas identificados, realizando una valoración más exhaustiva y sistemática de una intervención del estado y sus efectos (positivos o negativos, esperados o no) para determinar su relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad. El objetivo fundamental de ésta, es incorporar las lecciones aprendidas para mejorar las decisiones relacionadas con mantener, ampliar, reorientar, crear o eliminar una política, un Programa/Proyecto.

La evaluación abarca la aplicación de métodos sistemáticos de investigación tendientes a evaluar el diseño, puesta en marcha y efectividad de las políticas, Programas/Proyectos adelantados. Con la observación física del proceso de ejecución del Programa/Proyecto y los costos en los que se ha incurrido en cada una de las etapas, se pretende el análisis de variables tales como:

- ✓ Relevancia (que sea sobresaliente, prioritario)
- ✓ Eficiencia (productividad, se refiere al uso óptimo de los recursos asignados en programas, subprogramas y proyectos).
- ✓ Eficacia (el grado con el que una acción alcanza los resultados esperados).
- ✓ Producción (actual y futura de los bienes y servicios propuestos).
- ✓ Efectos (es el resultado de la utilización de los bienes o servicios producidos).
- ✓ Impacto (se refiere al resultado de los efectos esperados; miden la contribución del programa o proyecto sobre el diagnóstico inicial, como resultado de la operación del mismo).

En la Figura No. 15, se muestran los pasos que se deben llevar a cabo para la realización de la evaluación Expost.

**Figura N° 15**  
**Los pasos para la Evaluación Expost**



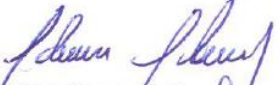
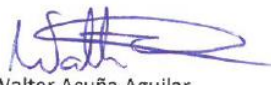
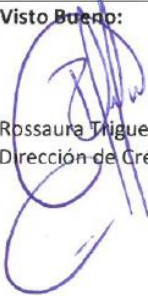
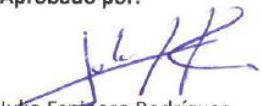


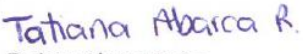
Fuente: Elaboración propia.

Debido a lo anterior, es que la UE/UCP deberá contar con procedimientos internos para identificar, recopilar y documentar durante la ejecución las lecciones aprendidas y mejores prácticas en los diferentes ámbitos del Programa/Proyecto, e implementar las actividades necesarias para la buena ejecución de éste. Asimismo, las lecciones aprendidas deben ser comunicadas al superior jerárquico para el uso futuro por parte de la Institución Ejecutora en otros programas/proyectos.

Asimismo, debe remitir a esta Dirección el Informe de Evaluación Final del Programa/Proyecto, el cual debe incluir un apartado exclusivo sobre las lecciones aprendidas durante su ejecución. Sin perjuicio de lo anterior, la DCP podrá solicitar evaluaciones de medio término u otros documentos en los cuales el Ejecutor evidencie el levantamiento y documentación de lecciones aprendidas durante la ejecución, por cuanto dicha información constituye un aspecto fundamental para enriquecer el seguimiento que realiza esta Dirección.

Finalmente, las UE/UCP deben incorporar, a través de las páginas web institucionales o mediante cualquier otro medio de comunicación formal institucional, información actualizada sobre los programas/proyectos de inversión en proceso de ejecución para que pueda ser de fácil acceso para todos los interesados del Programa/Proyecto.



Elaborado por:	Revisado por:	Visto Bueno:	Aprobado por:
 Adriana Alvarez Castro Dirección de Crédito Público	 Walter Acuña Aguilar Dirección de Crédito Público	 Rossaura Trigueros Elizondo Dirección de Crédito Público	 Julio Espinoza Rodríguez Dirección de Crédito Público
 Andrea Ocampo Chacón Dirección de Crédito Público			
 Rebeca Howell Blanco Dirección de Crédito Público			
 Tatiana Abarca Rojas Dirección de Crédito Público			

## **V. Anexos**

**Anexo No. 1: Lineamientos Generales dirigidos a Unidades Ejecutoras y Coordinadoras de Programas y Proyectos de Inversión Pública financiados mediante endeudamiento público**

**Anexo No. 2: Instrumentos utilizados para la recolección de los Informes de Seguimiento (Cuadros de Seguimiento Semestrales, Plantillas de Seguimiento Trimestrales, Formulario de Diagnóstico de Costos por Atrasos y Generación de Empleo)**

**Anexo No. 3: Plantillas para las visitas de campo a los proyectos y para las minutas de reuniones de seguimiento celebradas en la DCP**