



# Guía

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

Dirección de Crédito Público  
Unidad de Control y Seguimiento del Endeudamiento Público  
Mayo, 2024  
Versión 01





Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

## Contenido

1. Introducción.....	4
2. Objetivo .....	5
3. Alcance .....	6
4. Responsables .....	6
5. Contenido .....	6
5.1. Conceptos e ideas fundamentales sobre los programas/proyectos y su seguimiento. ....	7
La gestión basada en resultados.....	9
Ciclo de vida de un proyecto .....	10
5.2. Seguimiento y Control del Programa/Proyecto.....	14
A. Información general .....	17
B. Condiciones Previas al Primer Desembolso .....	18
C. Programaciones y ejecuciones .....	19
D. Actividades del Programa/Proyecto .....	24
E. Plan de Inversión y costos estimados .....	26
F. Riesgos y Problemas.....	28
G. Adquisiciones y contrataciones.....	33
H. Indicadores de Seguimiento.....	34
I. Clasificación del Desempeño de los Programas/Proyectos financiados con Endeudamiento Externo .....	45
J. Ajustes en el monto total del Plan de Inversión de un Programa/Proyecto .....	46
K. Reuniones de Seguimiento .....	47
L. Visitas de campo a los Proyectos.....	48
M. Misiones de Supervisión de los Acreedores .....	50
N. Seguimiento a las recomendaciones de la DCP .....	51
O. Modificaciones contractuales.....	52
P. Informe de Cierre y Finiquito .....	56
Q. Lecciones Aprendidas .....	57
6. Documentos vinculados.....	60
7. Glosario de términos y siglas.....	60
8. Anexos. ....	61
Anexo N° 1: Lineamientos Generales dirigidos a Unidades Ejecutoras y Coordinadoras de Programas y Proyectos de Inversión Pública financiados mediante endeudamiento público. ....	61



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

Anexo N° 2: Formulario Ajustes en el Monto Total del Plan de Inversión del Programa/Proyecto ..... 61

Anexo N° 3: Formulario Plantilla Semestral – Estructura ..... 61

Anexo N° 4: Visitas de Campo y Minutas de Reuniones de Seguimiento a ..... 61

9. Rige..... 61

10. Control del documento..... 62

11. Documentos por sustituir..... 63

12. Visto Bueno de la Dirección de Planificación Institucional..... 64

13. Firmas de autorización ..... 64





Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

## 1. 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 a la DCP le corresponde “Obtener y controlar los recursos internos o externos provenientes del endeudamiento público y darles seguimiento”.

Por consiguiente, a la DCP le corresponde ejercer un seguimiento continuo a las Unidades Ejecutoras/Coordinadoras (UE/UCP) que tienen a su cargo la ejecución de los Programas/Proyectos financiados con endeudamiento público, de tal forma que esta Guía Metodológica para el Seguimiento de Programas o Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público tiene como propósito coadyuvar para que dicha ejecución sea implementada por los Organismos Ejecutores bajo los principios de economía, eficacia y eficiencia, considerando a su vez las mejores prácticas internacionales en administración y gestión de proyectos, en aras de que se ejecuten según los objetivos previstos para los cuales fueron diseñados y en términos del plazo, costo y alcance contractualmente establecidos.

Los ministerios, las entidades públicas y demás órganos que ejecuten programas/proyectos con endeudamiento público, y sus UE/UCP, tienen un rol fundamental en la administración y gestión de los Programa/Proyectos, por cuanto son los responsables de una adecuada y oportuna planificación, ejecución, seguimiento, control y supervisión de las actividades y de los recursos financieros que los conforman, y que permiten lograr las metas y objetivos de éstos, implementando para ello las buenas prácticas internacionales y herramientas efectivas.

Es así que estos entes y sus UE/UCP deberán acatar lo señalado en esta Guía Metodológica y remitir a la Dirección de Crédito Público, entre otra información que requiera, informes de seguimiento a la ejecución de dichos Programas/Proyectos, acatando la forma y la periodicidad establecida en el presente documento y en los “Lineamientos Generales dirigidos a Unidades



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

Ejecutoras y Coordinadoras de Programas y Proyectos de Inversión Pública financiados mediante endeudamiento público” emitidos por esta Dirección.

Conforme lo descrito anteriormente, será necesario, entre otros aspectos, identificar claramente dentro del marco del seguimiento, cuáles son las principales actividades y obras que se llevarán a cabo en los respectivos Programas/Proyectos, cuáles sus respectivas programaciones y avances, así como las medidas correctivas implementadas o por implementar por parte de los ejecutores en caso de presentarse problemas y riesgos que atenten con el cumplimiento de las actividades con base en lo programado, ejerciendo un seguimiento constante y oportuno a la implementación de los planes de acción de subsanación y mitigación cuando correspondan.

Asimismo, la DCP busca fomentar el fortalecimiento de la cultura de gestión de proyectos públicos financiados mediante endeudamiento público, la transparencia en la utilización de los recursos y la rendición de cuentas, promoviendo la necesidad e importancia de una adecuada formulación, planeación, gestión, seguimiento, control y evaluación en cada Programa/Proyecto, así como la necesidad e importancia de un oportuno levantamiento, registro y socialización de las lecciones aprendidas en el ciclo de vida de éstos, a efectos de que estas puedan aplicarse durante los programas/proyectos en ejecución, así como en las etapas “ex ante” o preparatorias de nuevas operaciones a constituirse en los respectivos Organismos Ejecutores, a efectos de propiciar una mayor probabilidad de éxito en su ejecución.

## 2. Objetivo

La Guía Metodológica para el Seguimiento de Programas/Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público es una herramienta que permitirá guiar sobre el correcto seguimiento que se debe brindar a los recursos provenientes del endeudamiento público, mediante el uso de distintos canales, mecanismos, y herramientas de seguimiento, que son sujetos de verificaciones y revisiones en el tiempo.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

### 3. Alcance

La presente guía metodología está orientada a los funcionarios del Ministerio de Hacienda involucrados en temas de seguimiento de proyectos, Organismos Ejecutores y sus respectivas Unidades Ejecutoras/Coordinadoras de Programas/Proyectos, Organismos Financieros (Acreedores) y demás Entes del Gobierno relacionados con los Programas/Proyectos de inversión pública financiados con endeudamiento público.

### 4. Responsables

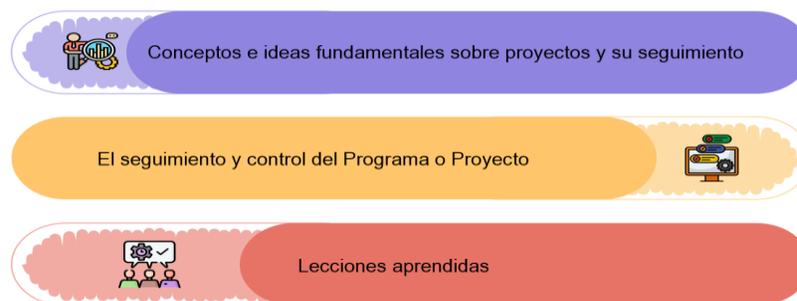
La Dirección de Crédito Público es la encargada de establecer los elementos que aparecen en este documento, así como de su actualización y seguimiento, para lo cual puede apoyarse en otras áreas de la Ministerio de Hacienda encargadas de temas específicos.

La Dirección de Crédito Público es responsable de revisar y actualizar el presente documento.

### 5. Contenido

La siguiente figura muestra el contenido que se desplegará en las siguientes páginas de esta guía, donde se pretende guiar e informar al lector sobre el seguimiento que la DCP brinda a los Programas/Proyectos en ejecución y las buenas prácticas en gestión de proyectos a nivel internacional que los Organismos Ejecutores y sus UE/UCP deben implementar en la ejecución de éstos.

FIGURA 1. CONTENIDO DE LA METODOLOGÍA



Fuente: Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

## 5.1. Conceptos e ideas fundamentales sobre los programas/proyectos y su seguimiento.

Como punto de partida en esta temática, se considera oportuno el contar con una definición del término “proyecto”, que sea reconocida y aceptada conforme las buenas prácticas en gestión de proyectos a nivel internacional.

De acuerdo al documento denominado “El Estándar para la Dirección de Proyectos y Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)”<sup>1</sup> elaborada por el Project Management Institute (PMI), un Proyecto se define como: “El esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” en donde agrega la Guía del PMBOK que lo anterior implica que todo proyecto debe tener un inicio y un fin claramente establecidos para el trabajo a realizarse y donde los proyectos pueden ser independientes o bien formar parte de un programa o portafolio.

En línea con lo anterior, conforme a la Guía del PMBOK citada, se entiende la definición de un *Programa* como los proyectos, programas secundarios y actividades de programas relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual, mientras que un Portafolio representa los proyectos, programas, portafolios secundarios y operaciones gestionadas como un grupo con el ánimo de lograr los objetivos estratégicos. Ahora bien, abordados los conceptos de “proyecto”, “programa” y “portafolio”, para efectos de facilitar la lectura del presente documento, en adelante se utilizará mayoritariamente la palabra “proyecto” para referirse indistintamente a cualquiera de dichos términos<sup>2</sup>.

Cualquier proyecto formalmente establecido bajo los principios de las buenas prácticas internacionales en gestión de proyectos, debe contener un conjunto de actividades y tareas planificadas y organizadas de manera sistemática para lograr un objetivo específico dentro de un alcance, tiempo y

<sup>1</sup> La Guía del PMBOK® (séptima edición, año 2021) 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.

<sup>2</sup> Sin perjuicio de lo anterior, cuando sea necesario se hará mención específica a los demás términos.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

costo (presupuesto) determinado<sup>3</sup> limitado. Para lograr lo anterior, la UE/UCP definirá cuáles serán los procesos que le permitirán completar las actividades, tareas y asignaciones de trabajo necesarias para cumplir con los *entregables* del proyecto; para tales fines, por ejemplo, podrán gestionar el proceso de descomposición del trabajo utilizando una *estructura de desglose del trabajo*, conocida como la *EDT o WBS*, esta última por sus siglas en inglés. Lo anterior, de conformidad con las buenas prácticas internacionales en gestión de proyectos.

De acuerdo con la “Guía del PMBOK® antes citada, se define el *Plan para la Dirección del proyecto* como el documento que describe el modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado, controlado y cerrado, en donde es importante considerar que dicho plan está, a su vez, compuesto por una serie de planes complementarios para poder implementarlo, tales como el Plan de gestión de los costos, Plan de gestión de los recursos, Plan de gestión de los riesgos, Plan de gestión del cronograma, entre otros.

Ahora bien, a través de la implementación de los *Proyectos de inversión pública*, se pretenden lograr múltiples beneficios, tales como: i) mejorar la calidad de vida de las personas; ii) contribuir al desarrollo económico y social de una región o país; iii) crear fuentes de empleo y mejorar la competitividad; iv) promover la equidad social al beneficiar a sectores de la población que han sido marginados, excluidos y/o afectados por eventos naturales; v) generar un efecto multiplicador en la economía, ya que pueden estimular la inversión privada, entre otros.

Cabe señalar que los proyectos de inversión pública son financiados a través de diferentes fuentes de financiamiento (externas, internas, donaciones, entre otras) y son evaluados y seleccionados con base en criterios técnicos, sociales y económicos, de conformidad con la normativa vigente en la materia, con el fin de garantizar su viabilidad y máximo beneficio para la sociedad. Entre los criterios técnicos para evaluarlos se encuentran la factibilidad del proyecto, la capacidad de la entidad responsable para llevarlo a cabo y la eficiencia en el uso de los recursos.

---

<sup>3</sup> Un factor de éxito a considerar en la gestión de todo proyecto consiste en ejecutarlo de forma equilibrada dentro de la llamada “triple restricción”, que implica ejecutarlo dentro de las limitaciones del alcance, tiempo y costo planificado.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

En línea con lo anterior, resulta de gran importancia para facilitar la correcta gestión y ejecución de los proyectos, el contar con un ciclo de vida del proyecto que haya diseñado de forma robusta desde su origen, así como fomentar la implementación de la gestión basada en resultados con el fin de propiciar la eficiencia y eficacia de los mismos y facilitar la medición y evaluación de sus resultados, temas que se abordan con más detalle seguidamente.

### La gestión basada en resultados

La gestión basada en resultados es una metodología de administración que tiene como objetivo mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos y proyectos de una organización. Esta metodología implica la medición y evaluación del desempeño del proyecto, con el fin de alcanzar objetivos y metas específicas, a través de la planificación, organización, seguimiento y control de los recursos y actividades necesarias para lograr los objetivos de manera efectiva y eficiente.

Para implementar la gestión basada en resultados, se deben establecer indicadores claros y precisos que permitan monitorear y evaluar el progreso de los Proyectos y procesos. Es importante tener en cuenta que los indicadores deben ser relevantes y medibles, de manera que permitan tomar decisiones informadas y mejorar continuamente los resultados.

El proceso de seguimiento y evaluación es un componente esencial de la gestión basada en resultados porque permite conocer el progreso de los programas/proyectos y procesos, con el fin de evaluar su efectividad. A través de la medición y evaluación del desempeño de estos, se pueden identificar áreas de mejora y ajustar el enfoque para lograr los objetivos y metas establecidos. El seguimiento y evaluación de resultados ayuda en la toma de decisiones y a estar alineados con los objetivos y los resultados. En resumen, el proceso de seguimiento y evaluación es fundamental para el éxito de la gestión basada en resultados.

En ese sentido, la elaboración de informes son una herramienta clave, y dejan de ser considerados como una carga adicional para las UE/UCP y se convierten en una oportunidad para: i) llevar a cabo análisis más críticos; ii) tener una forma efectiva de comunicar interna y externamente el progreso de



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

los proyectos y procesos; así como garantizar que los “stakeholders” (que se refieren a los interesados o involucrados en el proyecto) estarán informados y comprometidos con los objetivos a lograr; iii) tomar decisiones informadas, entre otros.

Para una correcta gestión hacia los resultados, el coordinador del proyecto debe enfocar su esfuerzo en que los resultados estén en todo momento alineados a los objetivos del proyecto, así como liderando al equipo de trabajo para que este pueda enfocarse en entregar resultados bajo una visión común y trabajando hacia resultados compartidos.

### Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de los proyectos<sup>4</sup> es un proceso fundamental en la gestión de proyectos para llevar a cabo un proyecto de manera efectiva y eficiente. Este proceso se compone de una serie de fases<sup>5</sup> generalmente secuenciales, y que deben afrontarse y seguirse desde su inicio hasta su finalización para lograr los objetivos y metas del proyecto satisfactoriamente. Cada fase es importante y debe llevarse a cabo cuidadosa y exhaustivamente para garantizar el éxito del proyecto, en donde debe considerarse que las fases pueden variar dependiendo de la naturaleza de este, y que los resultados de una fase pueden ser de utilidad para la siguiente fase.

Es así como en la siguiente figura se presentan, conforme las buenas prácticas en gestión de proyectos, los grupos de procesos que forman parte de un proyecto bajo el “enfoque de procesos” citado en el párrafo anterior. Sobre el particular, se debe considerar que no existe un ciclo estándar único para todas las intervenciones y sus formas de implementarlas, dado que cada proyecto varía, entre otros factores, en función de su tamaño y complejidad, así como del contexto y de las necesidades locales.

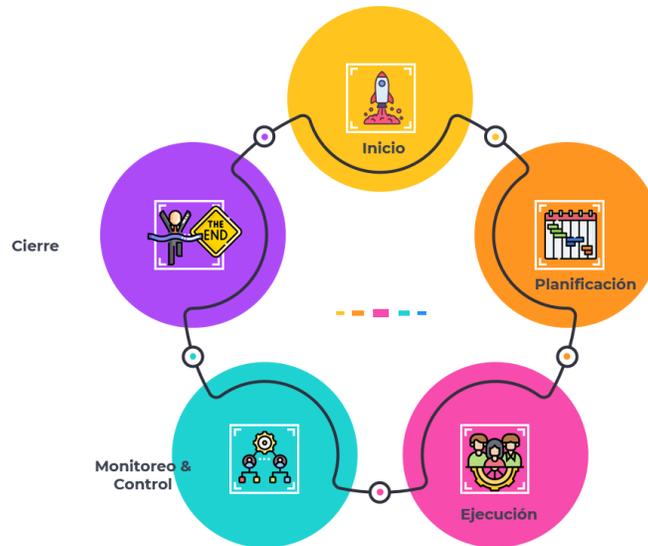
<sup>4</sup> Dependiendo de la complejidad de los proyectos, estos podrían estar compuestos por más de un ciclo de vida.

<sup>5</sup> La Guía del PMBOK® define las fases como un conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de uno o más entregables.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

FIGURA 2. CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS



**Fuente:** Elaboración propia conforme información del PMBOK.

- En el grupo de procesos de inicio, se define un nuevo proyecto, una nueva fase del propio proyecto; incluyendo los objetivos, los requisitos y los entregables del proyecto. También se establece el equipo de trabajo y se lleva a cabo una evaluación preliminar de los riesgos y oportunidades asociados con el proyecto. Aquí es importante tener una clara definición del proyecto para avanzar en las siguientes etapas de manera efectiva.
- En el grupo de procesos de planificación, se optimizan los objetivos y se establece el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto. También se elabora un plan detallado para llevar a cabo el proyecto de manera efectiva y eficiente, conocido como el *Plan para la Dirección del Proyecto* o *Plan de Gestión del Proyecto*; esto incluye, entre otros, la definición clara de los recursos necesarios, la elaboración de un calendario de actividades y la identificación de los riesgos y oportunidades asociados con el proyecto (se puede crear un plan de gestión de riesgos detallado para identificar los riesgos y las medidas que se tomarán para mitigarlos o aprovecharlos). Los



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

entregables deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y tener un plazo establecido.

En resumen, los equipos de proyectos deben tomar en consideración que los procesos de planificación<sup>6</sup> son imprescindibles para la correcta y sana gestión de proyectos según las buenas prácticas internacionales, ya que establecen la base para el éxito del proyecto.

- En el grupo de procesos de ejecución, se llevan a cabo las tareas y actividades necesarias que permitan cumplir con el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto y subsidiarios y, por ende, con los entregables requeridos en el marco del proyecto. También se realiza un seguimiento continuo del progreso de este y se hacen ajustes en caso de ser necesario. Es importante mantener una comunicación efectiva entre los miembros del equipo y llevar a cabo las actividades de acuerdo con el plan establecido.

El éxito del proyecto depende en gran medida de cómo se lleva a cabo la ejecución, por lo que es importante que se realice de manera efectiva y eficiente.

- En el grupo de procesos de monitoreo y control, se realiza el seguimiento, análisis y ajuste al progreso y desempeño del proyecto en relación con los objetivos y metas establecidas, determinando las áreas susceptibles de mejora del plan de dirección del proyecto o subsidiarios que así lo requieran, e implementando y formalizando los cambios necesarios para tales fines. Es importante estar atentos a los cambios que puedan surgir y tomar decisiones proactivas y oportunas para mantener el proyecto en el camino correcto. De ahí la importancia de

---

<sup>6</sup> La “Guía metodológica para la planificación de la etapa de ejecución de proyectos de inversión pública en las entidades del Sistema Nacional de Inversión Pública” elaborada por el Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN) y de fecha octubre 2021, tiene como objetivo orientar a las instituciones para la preparación de la etapa de pre ejecución y ejecución de los proyectos de inversión pública; y plantea elementos mínimos que deben ser cumplidos por las instituciones para llevar a cabo la ejecución de sus proyectos de inversión pública, e insta a estas para que, también, desarrollen instrumentos más adecuados a las particularidades de sus iniciativas de inversión. Indica la Guía que esto no excluye que los entes públicos puedan aplicar otras metodologías como la del PMI, y además señala que las instituciones deben considerar los instrumentos generados por la DCP cuando los proyectos son financiados por medio de endeudamiento público. Los Entes Ejecutores deben estar atentos a la revisión y acatamiento de esta Guía y sus actualizaciones.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

aplicar también un seguimiento exhaustivo al plan de gestión de los riesgos asociados con el proyecto, con el fin de que se toman las medidas necesarias para gestionarlos diligentemente. Además, el director y equipo del proyecto pueden llevar a cabo, como parte de los procesos de comunicación necesarios para implementar el proyecto, reuniones<sup>7</sup> periódicas de revisión del mismo para evaluar su progreso y hacer los ajustes pertinentes cuando corresponda.

- Finalmente, en el grupo de procesos de cierre, se procesan todas las actividades del proyecto para completarlo o cerrarlo, o bien también pueden implicar el cierre de los procesos para una determinada fase o contrato. Además, cuando se complete todo el proyecto, se procede a recopilar la información de las distintas fases del proyecto y se puede realizar una evaluación final del desempeño del proyecto para identificar las lecciones aprendidas y oportunidades de mejora para ser socializados y considerados en futuros programas/proyectos.

En resumen, el ciclo de vida de los proyectos contiene una serie de procesos fundamentales en la gestión de proyectos que se compone a su vez de distintas fases desde su inicio hasta su conclusión, y en dónde el tipo de entregable(s) del proyecto definirá cómo el proyecto puede ser llevado a cabo. Cada fase es muy importante y debe llevarse a cabo cuidadosa y exhaustivamente para garantizar que los resultados sean los esperados. También se debe tener en cuenta que este proceso es continuo y dinámico, y que requiere una gestión efectiva y eficiente para lograr los objetivos y metas del proyecto de manera satisfactoria. Se pueden llevar a cabo diversas actividades adicionales en cada fase para garantizar que el proyecto se lleve a cabo de manera efectiva y se cumplan los objetivos y metas conforme lo previsto.

Cabe resaltar, que el ciclo de vida del proyecto establece que antes de entrar propiamente a su implementación(ejecución) la preinversión<sup>8</sup> del proyecto

<sup>7</sup> Por ejemplo, el modelo OSCAR de coaching y mentoría, señala que el celebrar reuniones periódicas permite apoyar y ayudar a que las personas se mantengan motivadas y alineadas. Ahora bien, el director del proyecto deberá analizar cuál es la mejor estrategia y método para llevar a cabo las mismas, aplicando los ajustes necesarios según corresponda para optimizar los resultados que se esperan obtener a través de ellas.

<sup>8</sup> El documento de las “Normas Técnicas de Inversión Pública” del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) de fecha abril 2023, señala, por ejemplo, que en la fase de preinversión se realizan los estudios a nivel de perfil, prefactibilidad y factibilidad, y determina en el mismo los pasos



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

deberían estar terminadas, de igual forma, debe prestarse alta atención a actividades claves de los programas/proyectos como las expropiaciones, la relocalización de servicios públicos, los diseños finales, ya que durante la ejecución del proyecto pueden afectar adversamente y de forma relevante en su cronograma, costo y alcance.

En ese sentido, la fase de preinversión es fundamental para garantizar el éxito de los proyectos de inversión pública y asegurar que se cumplan los objetivos y metas establecidos. Al llevar a cabo un análisis detallado de los aspectos técnicos, económicos, ambientales, sociales y legales del proyecto, se pueden tomar decisiones oportunas e informadas y reducir el riesgo de fracaso. Además, permite identificar los recursos necesarios para desarrollar el proyecto y establecer una estrategia efectiva para su implementación. La fase de preinversión es una etapa crítica en el proceso de gestión de proyectos y es importante que se lleve a cabo de manera responsable, rigurosa y exhaustiva.

## 5.2. Seguimiento y Control del Programa/Proyecto

El monitoreo y control, también llamado seguimiento y control, forman parte de los procesos llevados a cabo durante la ejecución de un programa/proyecto para realizar su seguimiento, donde la recolección y análisis de información resulta necesaria para tomar decisiones oportunas durante la implementación de un Proyecto, con el fin de controlar y optimizar su avance y desempeño; lo que permite identificar las áreas en las que el plan de dirección o subsidiarios del mismo requieran cambios.

En ese sentido los encargados de implementar los proyectos deben contar con una planificación robusta que se acompañe de actividades proactivas y efectivas para el seguimiento y control de estos. Es así como en el marco de los proyectos de inversión pública que son financiados por endeudamiento público, se debe mantener un constante seguimiento y control, no solo de los elementos contenidos en los propios contratos de préstamo suscritos con los organismos financieros, sino también sobre las actividades y tareas necesarias para implementar los proyectos que se estarán desarrollando con

---

para su elaboración, presentación y su formalización. Los Entes Ejecutores deben estar atentos a la revisión y acatamiento de estas normas y sus actualizaciones. Asimismo, deberán acatar en lo que corresponda, lo dispuesto en la Ley N° 10441 "Sistema Nacional de Inversión Pública" y sus actualizaciones a futuro.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

estos financiamientos; todo esto con el fin de promover el uso eficaz y eficiente del endeudamiento público, y para que se tomen oportunamente las medidas correctivas necesarias que permitan ejecutar el (los) financiamiento (s) y las actividades de los Proyectos que se derivan de ellos según los objetivos para los cuales fueron diseñados y en los plazos, costos y alcances contractualmente definidos.

Si bien, la forma en que pueda ponerse en práctica está función en el equipo del proyecto está sujeta variaciones entre las distintas organizaciones y sus entes ejecutores<sup>9</sup>, se debe destacar que en el caso que los que se encargan de ejecutar proyectos con fondos públicos, tienen la obligatoriedad de que lo realicen de conformidad con los contratos de préstamo, las leyes, normas, reglamentos, procedimientos, metodologías y lineamientos, entre otros, que en la materia rijan el uso de estos fondos, y en apego a las buenas prácticas internacionales en gestión de proyectos.

Asimismo, el suministro de información actualizada, completa y objetiva por parte del Organismo Ejecutor acerca de la ejecución de los Proyectos, del destino y resultados obtenidos de la utilización de los recursos externos y de contrapartida nacional/institucional, donaciones u otras fuentes de financiamiento complementarias hacia la DCP, como Ente Rector por Ley en el seguimiento de estos recursos<sup>10</sup>, se constituye en insumo fundamental para la toma de decisiones clave, y para la atención de diversas consultas de entes internos y externos, tales como el Despacho del Ministro de Hacienda, la Contraloría General de la República, la Asamblea Legislativa, el Consejo de Gobierno, las Auditorías Internas de los Organismos Ejecutores, los Organismos Financieros Internacionales, la Defensoría de los Habitantes, los medios de comunicación, entre otros.

Ahora bien, con el propósito de cumplir con lo establecido en la normativa antes mencionada, así como el Decreto 44214-H referente al “Reglamento para el Seguimiento de programas y proyectos financiados mediante crédito público y líneas de crédito”, es que la DCP realiza un seguimiento continuo a

<sup>9</sup> Los entes ejecutores, por lo general, contratan o conforman UE/UCP para llevarlos a cabo, esto de conformidad con el mecanismo de ejecución establecido en los contratos de préstamo y en la Ley que autoriza el financiamiento cuando así corresponda.

<sup>10</sup> Como se indicó anteriormente en el presente documento, la DCP es 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.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

los proyectos financiados mediante endeudamiento público, utilizando para esto distintos instrumentos, indicadores y herramientas diseñadas exclusivamente para ello, y detalladas más adelante en esta Guía Metodológica, que implican por ejemplo, la solicitud a las UE/UCP de informes que expliquen y evidencien el estado de avance, desempeño, riesgos y problemas, entre otras variables de interés, asociadas a dichos proyectos y comportamiento (ver Anexo 2), recordando que la DCP está en la facultad de solicitar cualquier información adicional que requiera en el marco de sus funciones para llevar a cabo el seguimiento de los mismos. Asimismo, en el marco de su función de seguimiento, la DCP podrá utilizar otras fuentes de información primaria ligadas a los créditos/proyectos en ejecución, como puede ser la facilitada por los propios organismos financieros, la generada a lo interno de otras áreas de la Dirección y del Ministerio, entre otras.

De tal forma, y conforme a la información recabada por la DCP, esta elabora no solo informes estadísticos, sino que cada semestre elabora un informe de seguimiento consolidado que incluye no solo el estado de los Programas/Proyectos financiados con recursos externos que se encuentran en ejecución, sino también apartados adicionales que robustecen el análisis de la cartera en ejecución, incluyendo las recomendaciones a ser emitidas a los Organismos Ejecutores cuando correspondan, en donde la elaboración de dicho informe es dinámico y por lo tanto, puede ser presentado de distintas maneras.

En línea con lo señalado anteriormente, como parte de sus funciones de seguimiento, la DCP efectúa las siguientes acciones adicionales:



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

### FIGURA 1. ACCIONES DE LA DCP

<p><b>Reuniones y visitas:</b> Las reuniones de seguimiento a lo interno de la Dirección y con los Organismos Ejecutores son una herramienta clave en la gestión de proyectos, ya que permiten evaluar el progreso del Programa o Proyecto, identificar problemas y oportunidades, y tomar medidas para garantizar que se cumplan los objetivos y metas establecidos. Asimismo, las visitas en sitio mejoran la percepción del estado actual de las actividades y obras mediante la obtención de información complementaria.</p>
<p><b>Modificaciones contractuales:</b> Con base en la información suministrada por los Organismos Ejecutores, la DCP elabora 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 del endeudamiento asociado.</p>
<p><b>Seguimiento a recomendaciones:</b> Se refiere al seguimiento y verificación oportuna por parte de la DCP, a las recomendaciones emitidas por la Dirección a los Organismos Ejecutores y las UE/UCP y/o Instituciones Ejecutoras, con motivo que se atiendan y/o subsanen situaciones que estén afectando o puedan afectar la ejecución de un determinado Programa/Proyecto.</p>
<p><b>Lecciones aprendidas:</b> 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.</p>
<p><b>Cierre y Finiquito:</b> 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".</p>
<p><b>Informes de seguimiento:</b> Corresponde a las UE/UCP brindar información acerca de las fuentes de financiamiento de los Programas y Proyectos (desembolsos, ejecución de recursos, 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, metas cualitativas y su cumplimiento, entre otros); también se les solicita información sobre las variaciones en el monto total de los Planes de Inversión de los Programas/Proyectos en ejecución, así como cualquier otra información que se considere relevante para efectos del seguimiento.</p>
<p><b>Cálculo de indicadores y avances:</b> A través de los datos suministrados por las UE/UCP mediante los instrumentos de seguimiento facilitados por esta Dirección, se alimentan y calculan indicadores de Avance Financiero, Avance Físico, Valor Ganado. Al calcular los avances del proyecto, se puede determinar si se está avanzando de acuerdo con el plan establecido y si se están alcanzando los objetivos y metas del proyecto en el plazo establecido. Además, el cálculo de avances permite categorizar los principales riesgos, así como donde pueden estarse presentando problemas y oportunidades asociados al programa/proyecto y tomar medidas para garantizar que se cumplan los objetivos y metas establecidos.</p>

*Fuente: Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.*

En los siguientes apartados, se detallan los principales requerimientos de información y acciones que en conjunto conforman la Guía Metodológica de Seguimiento.

#### A. Información general

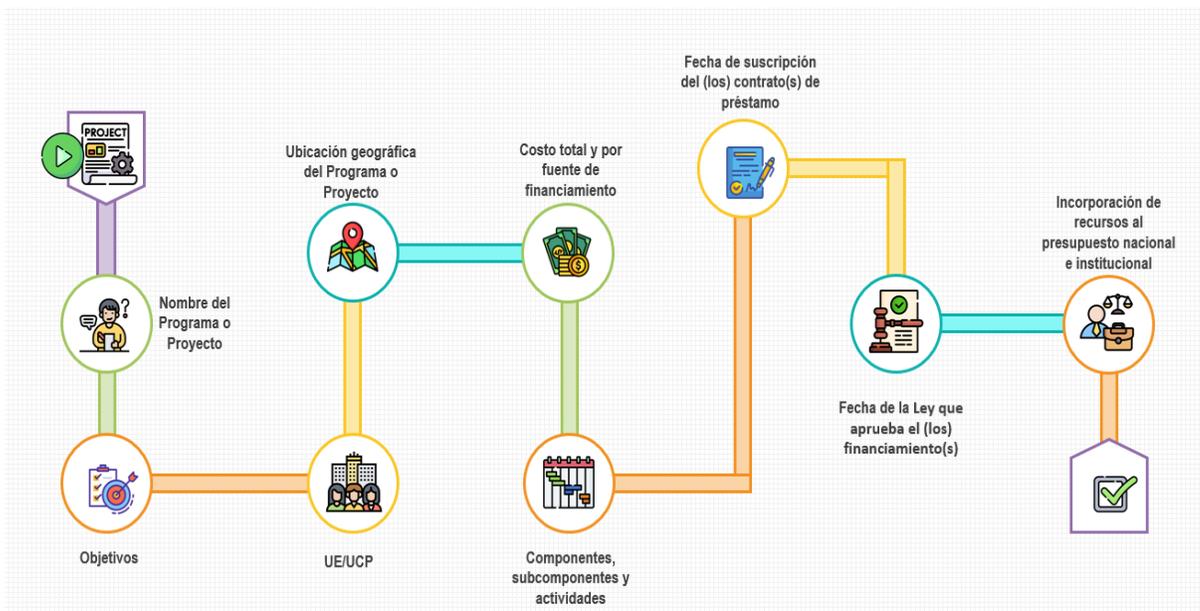
Al inicio de la ejecución de los Programas/Proyectos de Inversión financiados con endeudamiento público, los organismos ejecutores a través de sus UE/UCP deben brindar información general a la DCP acerca de aquellos proyectos que están bajo su cargo para implementarlos, lo cual es relevante para el seguimiento, por cuanto esta información contiene elementos claves, como por ejemplo: nombre completo, objetivos, Organismo Ejecutor/UE/UCP, ubicación geográfica, costo total y por fuente de financiamiento, componentes, subcomponentes y actividades que lo conforman, entre otros.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

En la siguiente figura se enlistan algunas de las variables que pueden conformar dichos requerimientos generales de información, los cuales conforme avance la ejecución podrán ser ampliados.

**FIGURA 4. INFORMACIÓN GENERAL DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS**



*Fuente: Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.*

## B. Condiciones Previas al Primer Desembolso

Los acreedores (organismos financieros) que financian los programas/proyectos de inversión pública, integran en los contratos de préstamo respectivos, una serie de requisitos que los Organismos Ejecutores y/o el Prestatario del Crédito (cuando corresponda) deben acatar y cumplir para gestionar la solicitud de inicio al primer desembolso; es decir, cumplir una serie de requisitos preliminares (según las particularidades del proyecto) para tener acceso al uso de los fondos del crédito. Estas condiciones pretenden garantizar que el proyecto tendrá una base sólida de planificación previo al uso de los recursos, o para que incluso se ajusten o culminen algunos elementos técnicos, financieros y/o legales que son necesarios en la ejecución; por ejemplo, la apertura de cuentas bancarias, la conformación del



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

equipo de la UE/UCP, entre otros; y que dependerán de las necesidades de cada proyecto, así como de los propios requerimientos que cada acreedor determine.

Por esa razón, y para asegurar un adecuado seguimiento del proyecto en ejecución, la DCP monitorea la evolución y estado de cada una de las condiciones previas, y verifica, en coordinación con el Organismo Ejecutor/UE/UCP, el cumplimiento de éstas, de forma tal que se tenga claridad cuando la UE/UCP se encuentra lista para solicitar el primer desembolso, siendo que en los casos que corresponda, también dará seguimiento a las otras condiciones que estén estipuladas en el contrato de préstamo para desembolsar el resto de los recursos<sup>11</sup>.

### C. Programaciones y ejecuciones

En cualquier programa/proyecto de inversión, el seguimiento a las programaciones efectuadas por las UE/UCP sobre sus distintas fuentes de financiamiento, como lo son los recursos provenientes de desembolsos de los préstamos, los recursos de contrapartidas y donaciones; las actividades/obras y los avances físicos asociados; avances en las contrataciones, entre otros; representan una serie de procesos críticos en la gestión de proyectos, y que permiten analizar y monitorear el progreso del proyecto (ejecución real) en relación con los plazos, montos y alcances establecidos para cada actividad, así como velar por el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos asignados a dichos Proyectos, información que es clave no solo para los ejecutores, sino también para la DCP, dado el mandato legal que le ha sido encomendado en la Ley 8131.

Al llevarse a cabo un seguimiento riguroso de las programaciones, es posible identificar desviaciones en el progreso del proyecto y tomar medidas para corregirlas de manera oportuna. Esto puede contribuir a evitar retrasos y sobrecostos innecesarios, y garantizar que se cumplan los objetivos y metas del proyecto en el plazo establecido.

A su vez, permite garantizar que los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el proyecto estén disponibles en el momento adecuado y se

<sup>11</sup> Para tales fines, la DCP facilitará al Organismo Ejecutor/UE/UCP el formato del documento y/o facilidad mediante el cual estará recabando la información sobre el cumplimiento de dichas condiciones.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

utilicen de manera efectiva y eficiente. Esto es especialmente importante en proyectos de inversión pública, donde los recursos son muy limitados y deben utilizarse de manera óptima para garantizar el máximo beneficio para la sociedad, y coadyuvar a facilitar nuevos espacios de inversión pública en el país.

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*<sup>12</sup> 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<sup>13</sup> del mismo y faciliten su cumplimiento.

Asimismo, las UE/UCP deben considerar que, en el caso de presentarse reprogramaciones de la ejecución, estas deben ser reportadas a la DCP junto con las respectivas justificaciones técnicas y las acciones correctivas tomadas o por tomar para subsanar y/o mitigar las situaciones que están afectando la ejecución.

Ahora bien, para efectos del seguimiento que ejercerá la DCP al tema de la línea base del cronograma, y aras de considerar las buenas prácticas de gestión de proyectos, ante los eventuales cambios que pueda efectuar la UE/UCP en la planificación de la misma conforme avance la ejecución del proyecto, se tiene que el cálculo para obtener los porcentajes de avance físico y financieros estimados se realizará conforme la línea base de cada año, es decir, considerando la remitida por la UE/UCP con corte a cada diciembre y que se recibirá en la DCP en el mes de enero del año siguiente, de forma que se procure tener consistencia con los datos calculados por la DCP.

Por otro lado, el seguimiento constante sobre el avance del giro de los fondos y la utilización de los recursos facilitados por los Organismos Financieros particularmente, reviste de una alta relevancia para la DCP y otras áreas del Ministerio de Hacienda, entre otros actores, tanto desde el punto de vista del

<sup>12</sup> La programación de la Línea Base debe del Cronograma mantenerse como parte de los activos de información y procesos del proyecto; la misma puede cambiarse utilizando procedimientos formales para tales fines.

<sup>13</sup> De acuerdo con la Guía del PMBOK®, la Línea Base del Alcance, consiste en la versión aprobada del enunciado del alcance, la EDT/WBS y su diccionario asociado y que se utiliza como base de comparación con los resultados reales.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DGP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

cumplimiento de lo establecido en el cronograma de ejecución de los Proyectos, como desde la óptica de las proyecciones y pagos reales del servicio de la deuda, así como las imputaciones en el presupuesto nacional producto de estos financiamientos.

En virtud de lo anterior, las UE/UCP deben brindar información detallada y precisa acerca de los desembolsos de los financiamientos contraídos, la cual implica datos de programaciones de los saldos por desembolsar y los desembolsos reales (girados por los acreedores), información que no solo desde el punto de vista de la ejecución de los Proyectos resulta significativa, sino también en términos de su impacto en las finanzas públicas del país, lo cual implica que cada UE/UCP debe procurar proyectar los desembolsos sobre los saldos de recursos externos de la manera más realista, considerando la situación de las contrataciones/adquisiciones previstas, en proceso y en ejecución, así como los riesgos y eventuales problemas ligados al Proyecto, de forma tal que se logre administrar de forma eficiente los recursos.

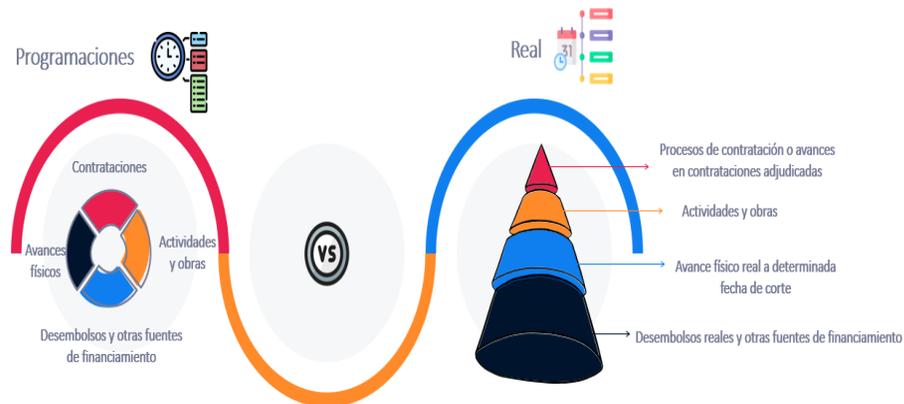
A la luz de lo señalado, se hace la aclaración, de que estas UE/UCP también deben brindar información detallada a la DGP sobre programaciones y las ejecuciones de las demás fuentes que financian los Programas/Proyectos, y no solo de las asociadas a los desembolsos externos reales y programados de los financiamientos contraídos a determinada fecha; es decir, deberán suministrar datos del uso de los distintos recursos financieros y sus proyecciones.

En la siguiente figura se detalla parte de la información que se requiere sea suministrada a la DGP por parte de las UE/UCP



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

## FIGURA 5. INFORMACIÓN REQUERIDA POR PARTE DE LA DCP A LAS UE/UCP



**Fuente:** Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.

Como parte de la información que las UE/UCP deben entregar a la DCP se tienen los informes de seguimiento, los cuales serán presentados con al menos una periodicidad semestral<sup>14</sup>. Para tales fines, las fechas de entrega de los informes serán dentro de los veinte (20) días calendario siguientes a la finalización del mes de junio y diciembre de cada año, pudiendo la UE/UCP solicitar, de ser requerida y bien justificada, una sola prórroga para la entrega de la información. Ahora bien, la revisión interna de los informes y sus datos permite generar distintos análisis que facilitan el identificar patrones, tendencias y relaciones que no serían evidentes de otra manera. Esta información, por ende, permitirá:

- 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 Proyecto (dichas estimaciones se pueden actualizar semestralmente en caso de ser necesario).

<sup>14</sup> Se debe recordar que de conformidad con el Decreto Ejecutivo N° 44214 – H, los Organismos Ejecutores y las UE/UCP de programas/proyectos financiados con endeudamiento público, deberán suministrar los informes de seguimiento a la ejecución, así como cualquier información en forma oportuna y en el formato que la Dirección de Crédito Público requiera en el marco de sus funciones para llevar a cabo el seguimiento de estos.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

- Conocer los montos ejecutados de los desembolsos efectuados, dado que las programaciones de desembolsos no están necesariamente ligadas a la ejecución de los recursos.
- Identificar la fuente con la que se están financiando las ejecuciones de las actividades/obras.
- Conocer el nivel de avance de las contrataciones asociadas a los Proyectos (procesos de contratación, ejecución de contrataciones, modificaciones en las contrataciones que afectan plazos y costos), programación de pagos a los contratistas, entre otros.
- Analizar los avances físicos programados y alcanzados, a la luz de los avances en la ejecución de actividades y obras.
- Determinar la afectación de los ajustes en los Planes de Adquisiciones y en los Planes de Inversión, en términos de costos, avances físicos, programación de desembolsos, entre otros.
- Conocer los planes de gestión de riesgos definidos por la UE/UCP que propicien el evitar que los riesgos se materialicen, o como pueden responder una vez materializados.
- Identificar las necesidades de prórrogas al plazo del último desembolso o el cierre del programa/proyecto, según las estimaciones de desembolsos de los recursos del financiamiento.
- Brindar recomendaciones por parte de la DCP como producto de la revisión de información, su análisis y evaluación del desempeño del programa/proyecto.

Para finalizar, es importante tener en consideración que en el análisis de la información sobre la ejecución de los recursos y de las actividades y obras de los programas/proyectos por parte de la DCP, esta utilizará además de la información de los avances físicos de las actividades suministrados por las UE/UCP y el estado de las actividades y contrataciones asociadas a las mismas, otros datos financieros o de otra índole obtenidos a través de sistemas propios del Ministerio de Hacienda. Lo anterior, contribuye a contar con un criterio más preciso en cuanto la confiabilidad de la información, y el estado de la situación del crédito/proyecto, así como para facilitar la realización de observaciones a las UE/UCP para su atención en caso de encontrar inconsistencias o puntos de mejora en la misma.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

## D. Actividades del Programa/Proyecto

El seguimiento y control por parte del equipo de trabajo asignado para gestionar el proyecto (UE/UCP) sobre el estado de avance de las actividades generales del mismo, así como de aquellas ligadas directamente a la contratación de obras, bienes, y servicios durante su ejecución, resulta sumamente importante porque permite evaluar el progreso del proyecto en relación con los plazos, montos y alcances establecidos para cada actividad, en pro de garantizar que se estén cumpliendo; por ejemplo, las metas establecidas en el cronograma<sup>15</sup> de trabajo.

Asimismo, al llevarse a cabo una revisión rigurosa de las actividades del proyecto, entre ellas, la ruta crítica, se pueden identificar posibles desviaciones en el progreso del proyecto y tomar medidas para corregirlas de manera oportuna, y de ser necesario, permite al Ejecutor hacer ajustes en el plan de trabajo para calibrar los entregables y resultados esperados a los objetivos del proyecto. De esta forma, se pueden evitar sobrecostos y reprocesos innecesarios durante la ejecución y contar con los recursos que se requieren para cada actividad. Según el PMI, la ruta crítica implica la secuencia de actividades que representa el camino más largo a través de un proyecto, lo cual determina la menor duración posible.

Importante señalar que la duración de un proyecto puede optimizarse mediante distintos métodos o técnicas tales como la Ejecución Rápida, que consiste en un método de compresión del cronograma en el que algunas de las actividades, tareas o fases que usualmente se efectúan en secuencia se llevan a cabo en paralelo, en donde se debe considerar la administración de los posibles riesgos asociados a su utilización.

Ahora bien, como parte de los procesos de ejecución, la UE/UCP debe propiciar relaciones de confianza con todas sus contrapartes, para lo cual será vital mantener una comunicación de forma frecuente y asertiva, basada en principios éticos, donde la transparencia sea una constante. Esto podrá

---

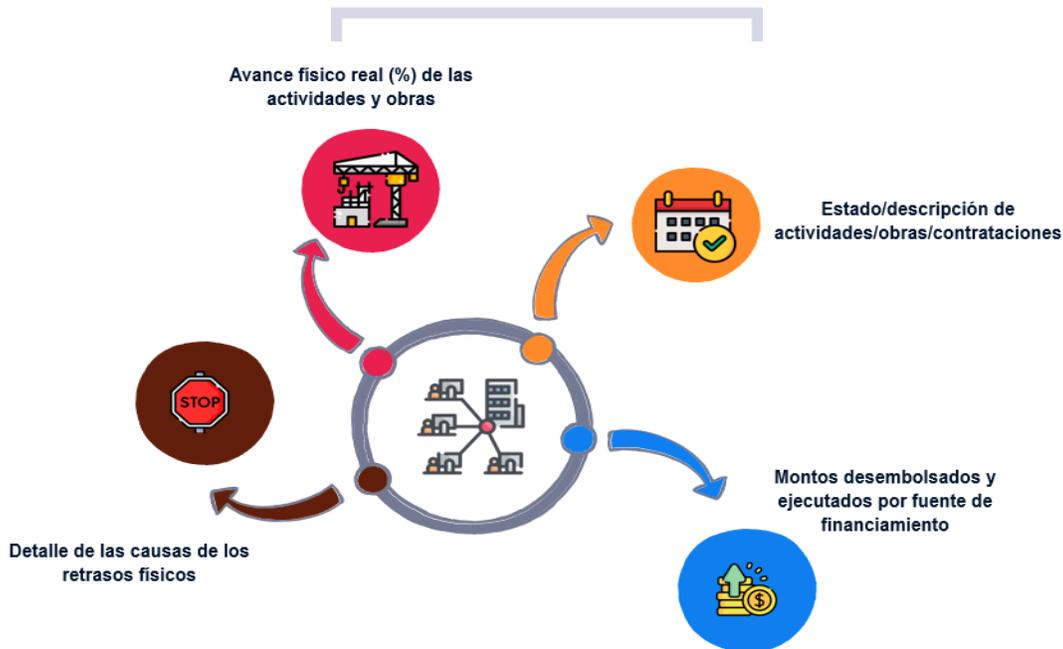
<sup>15</sup> De acuerdo con la Guía del PMBOK®, “Un cronograma del proyecto es una salida de un modelo de programación que presenta actividades vinculadas con fechas planificadas, duraciones, hitos y recursos”. Esta Guía del PMI también señala, por ejemplo, que un documento de lista de actividades suministra una tabla documentada de las actividades del cronograma que muestra la descripción de la actividad, su identificador y una descripción suficientemente detallada del alcance del trabajo para que los miembros del equipo de proyecto comprendan cuál es el trabajo que deben realizar.

Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

facilitar un mayor compromiso, y que sus contrapartes contratadas faciliten la entrega de las obras, bienes y servicios bajo los parámetros técnicos solicitados y de conformidad al plazo y costos convenidos en la contratación respectiva.

En la siguiente figura se indica la información que las UE/UCP deben remitir a la DCP al menos de forma semestral para las actividades más representativas que se requieren llevar a cabo para cumplir con los objetivos de los Programas/Proyectos. Sin perjuicio de lo anterior, la DCP podrá solicitar información más detallada cuando así lo requiera sobre la planificación y avance de las actividades.

### FIGURA 6. INFORMACIÓN REQUERIDA SOBRE LOS PROGRAMAS/PROYECTOS



**Fuente:** Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.

Cabe indicar, que el análisis que realiza la DCP sobre la información facilitada por los Ejecutores implica la comparación de las actividades programadas tomando en consideración una línea base versus las efectivamente ejecutadas, lo cual permite identificar el nivel de cumplimiento de las metas fijadas por estos en cada periodo de tiempo evaluado.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

En los casos en que se presenten actividades 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 sección de **Problemas y Riesgos**).

### E. Plan de Inversión y costos estimados

Un plan de inversión en un proyecto es muy importante porque establece los recursos financieros necesarios para llevarlo a cabo de manera efectiva y eficiente, y muestra cómo se utilizarán estos recursos a través del tiempo.

También representa una herramienta fundamental para la gestión de proyectos y debe ser elaborado de manera rigurosa y exhaustiva. Es importante que el plan de inversión se base en información precisa y detallada sobre los costos del proyecto, y que se actualice regularmente a medida que se avanza en la implementación de este.

Dada la complejidad y magnitud que caracteriza a los programas/proyectos de inversión de esta naturaleza, sus actividades usualmente estarán ligadas a componentes y subcomponentes o bien a categorías de inversión; lo anterior, con el fin de propiciar un mayor orden en la administración del plan de inversión, en donde la estructuración base quedará definida en la etapa de negociación del financiamiento con los organismos financieros, y será el punto de partida para la posterior planificación detallada del Organismo Ejecutor a través de su respectiva UE/UCP.

Es así como, las UE/UCP deben contar con un Plan de Inversión inicial (original) que registre las estimaciones del costo de las actividades por fuente de financiamiento<sup>16</sup>, lo cual constituirá la línea base de los costos de los Programas/Proyectos. A su vez, las UE/UCP en cada seguimiento, deberán

---

<sup>16</sup> Los programas/proyectos de inversión pública financiados por endeudamiento público pueden estar constituidos por distintas fuentes de financiamiento, tales como: las relativas a la fuente de recursos externos (financiamiento externo vía organismos financieros), recursos internos (financiamiento por medio de contrapartidas nacionales/institucionales) y recursos otorgados mediante donaciones, los cuales serán determinadas durante la estructuración y negociación del financiamiento del contrato de préstamo; de ser necesario, estas fuentes de financiamiento podrían ser ajustadas durante la ejecución del crédito/proyecto.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

presentar la información que compare los costos iniciales con lo que lleva realmente ejecutado, con el fin de prever o identificar alguna desviación significativa.

Conforme las buenas prácticas en gestión de proyectos, un aspecto primordial a considerar por parte de las UEs/UCPs para una adecuada planificación y estimación del presupuesto y el cronograma del proyecto es construir previamente su EDT/WBS.

En los casos en que se realicen ajustes a los planes de inversión original (aprobados conforme a los procedimientos establecidos), las UE/UCP deben generar un nuevo plan de inversión, el cual dependiendo del rol que desempeñe el Gobierno de la República en el contrato de préstamo, puede requerir o no del aval previo del Ministerio de Hacienda, en representación del Gobierno de la República, con el fin de presentarlo ante el Acreedor para su respectiva aprobación y constituirse en el Plan de Inversión Vigente actualizado. Dichos ajustes se deben a que, durante la ejecución algunos Proyectos enfrentan situaciones que no estaban contempladas o previstas, como, por ejemplo, cambios en los costos de actividades u obras por diversos factores, materialización de riesgos<sup>17</sup> que generan costos adicionales, la identificación de ahorros que permiten flexibilizar sus recursos, entre otros.

Sobre lo anterior, las UE/UCP deben suministrar también a la DCP la información de los costos estimados de todos los componentes, subcomponentes y/o categorías de inversión de los Programas/Proyectos de forma desagregada, siendo que estas estimaciones podrían variar con respecto a las dos anteriores (plan de inversión original y vigente) en caso de que los Ejecutores conforme a su planificación, estimen que podrían darse futuros cambios al Plan de Inversión. Lo anterior, permite no solo al Ejecutor sino también a la DCP tener un conocimiento exacto del costo total de los Proyectos al poder visualizar de forma detallada la estructura de costos que los sostiene y cuales componentes presentarían mayores riesgos de cambios o desviaciones de su presupuesto.

<sup>17</sup> Cuando, pese a las medidas de gestión de riesgos implementadas por las UE/UCP se da la materialización de alguno de ellos, dichos riesgos se transforman, por lo general, en problemas que afectan la ejecución de los proyectos, por lo que en dichos casos deben de establecerse, planes de acción y/o contingencia para atenderlos con la más alta prioridad en pro de subsanarlos.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

En la siguiente figura se sintetiza la información que deben suministrar las UE/UCP con respecto esta temática.

**FIGURA 7. INFORMACIÓN REQUERIDA DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO**



**Fuente:** Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.

El análisis de la información implica comparar los datos suministrados por las UE/UCP con las ejecuciones de los recursos, los avances financieros y físicos, el estado de las contrataciones, así como con la información del costo estimado en el Plan de Inversión, entre otros. Lo anterior, permite a la DCP identificar posibles necesidades adicionales de recursos por fuente de financiamiento, las posibilidades financieras de reasignar recursos entre categorías de inversión en caso de ser necesario, las causas de las desviaciones y el detalle de las acciones tomadas o por tomar para mejorar o subsanar estas situaciones según lo indicado por parte de la UE/UCP.

## F. Riesgos y Problemas

La gestión de riesgos es una de las prácticas fundamentales en la Gestión de proyectos. La materialización de un riesgo puede impactar la calidad del proyecto en cualquiera de sus aristas.

Según la Guía del PMBOK® el riesgo se entiende como: *“Evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de un proyecto”* y agrega que: *“Los riesgos negativos se*



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

*denominan amenazas, y los riesgos positivos se denominan oportunidades. Todos los proyectos tienen riesgos, ya que son emprendimientos únicos con diferentes grados de incertidumbre.”.*

Un aspecto importante de la gestión de riesgos a considerar por parte de las UE/UCP es la identificación temprana de los riesgos potenciales y su evaluación para determinar su probabilidad e impacto en el proyecto, dado que esto permite a los ejecutores tomar medidas preventivas para gestionarlos, procurando evitar que los riesgos se materialicen.

Es importante destacar que la gestión de riesgos no busca necesariamente eliminarlos, sino identificarlos, evaluarlos y analizarlos, para así determinar la mejor estrategia para gestionarlos, en pro de garantizar que el proyecto se complete de manera efectiva y eficiente, dado que estas acciones coadyuvan a minimizar retrasos y costos innecesarios, así como a que se cumplan los objetivos del mismo.

En ese sentido, es importante que los Ejecutores cuenten con las herramientas necesarias para la identificación, gestión, monitoreo y control de los riesgos inherentes, en donde el Plan de Gestión de los Riesgos, constituye según la Guía del PMBOK®, un componente del plan para la dirección del proyecto, programa o portafolio que describe el modo en que las actividades de gestión de riesgos serán estructuradas y llevadas a cabo<sup>18</sup>.

Cabe señalar que, en caso de haberse identificado un riesgo de alto impacto y probabilidad, o bien se haya generado la materialización de un riesgo no previsto, y que dichas situaciones, a criterio de la UE/UCP, puedan impedir o amenazar la ejecución y finalización del proyecto dentro del plazo, costo y alcance establecido en el Contrato de Préstamo, dicha UE/UCP estará en la obligación de documentar y suministrar al máximo Jerarca Institucional y al Ministerio de Hacienda la información del evento, su grado de incidencia e implicaciones en la ejecución de las actividades ya programadas. Además, deberán aportar los planes de acción (de contingencia) definidos para gestionar, conforme a las buenas prácticas en gestión de proyectos, la

<sup>18</sup> Conforme las buenas prácticas internacionales en Gestión de Proyectos señaladas por PMI, se pueden considerar cinco estrategias para hacer frente a los riesgos: evitarlos, escaarlos, transferirlos, mitigarlos o aceptarlos. Las UE/UCP deberán analizar y evaluar cuál es la mejor estrategia para aplicar para el tratamiento de cada riesgo, incluyendo los riesgos secundarios.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

atención de la materialización actual y futura del riesgo con prontitud y efectividad.

Por otra parte, según la “Metodología para el Análisis de Riesgos con Enfoque Multiamenaza” de MIDEPLAN, existe una tipología particular que puede impactar de diferente manera al Proyecto, por esto, es conveniente clasificar a cada uno de los riesgos dentro de un tipo de riesgo.

Los tipos de riesgos que deben contemplar las UE/UCP en los Proyectos no son siempre los mismos, pues dependen de las particularidades de estos. Sin embargo, con el fin de asegurar que el análisis de riesgos cuente con un enfoque transversal e integral, las entidades requieren contemplar al menos los siguientes tipos de riesgos:

### FIGURA 8. TIPOS DE RIESGOS EN PROYECTOS

<p> <b>Tipo:</b> Riesgo por fenómeno natural <b>Ejemplo de Riesgo:</b> Fenómenos hidrometeorológicos: riesgo de inundación que detenga o incluso comprometa la operación del proyecto.</p>	<p> <b>Tipo:</b> Riesgo ambiental <b>Ejemplo de Riesgo:</b> Mala administración de desechos: riesgo de multas/castigos derivados de afectaciones a terceros por una mala administración de desechos derivados de la operación del proyecto.</p>
<p> <b>Tipo:</b> Riesgo de mercado - demanda <b>Ejemplo de Riesgo:</b> Reducción de la demanda: riesgo que por causas ajenas al proyecto se reduzca la demanda del bien o servicio proveído en el proyecto, perjudicando sus indicadores de rentabilidad.</p>	<p> <b>Tipo:</b> Riesgo legal <b>Ejemplo de Riesgo:</b> Terminación anticipada del contrato: riesgo de una terminación anticipada y no justificada en el contrato de un proyecto.</p>
<p> <b>Tipo:</b> Riesgo de mercado - oferta <b>Ejemplo de Riesgo:</b> Falta de disponibilidad de materiales: riesgo de incapacidad de cumplir la demanda de bienes o servicios del proyecto debido a la falta de insumos.</p>	<p> <b>Tipo:</b> Riesgo administrativo <b>Ejemplo de Riesgo:</b> Mala gestión del proyecto: riesgo de que un proyecto se vea perjudicado por una mala administración por parte del desarrollador.</p>
<p> <b>Tipo:</b> Riesgo técnico <b>Ejemplo de Riesgo:</b> Diseño Inadecuado: riesgo de obsolescencia de estudios topográficos que impliquen una ingeniería para el proyecto insuficiente, lo que genere la necesidad de realización de obras complementarias respecto al diseño original.</p>	<p> <b>Tipo:</b> Riesgo financiero <b>Ejemplo de Riesgo:</b> Fluctuación del tipo de cambio: riesgo de que los indicadores de rentabilidad de un proyecto se vean afectados por una fluctuación del tipo de cambio.</p>
<p> <b>Tipo:</b> Riesgo de entorno social <b>Ejemplo de Riesgo:</b> Conflictos sociales ajenos al proyecto: riesgos de conflictos ajenos al proyecto tales como manifestaciones, bloque de vías, etc., que perjudiquen el desarrollo del proyecto.</p>	<p> <b>Tipo:</b> Riesgo tecnológico <b>Ejemplo de Riesgo:</b> Falta de acceso a tecnología: riesgo de no contar con la tecnología requerida para llevar a cabo el proyecto.</p>
<p> <b>Tipo:</b> Riesgo de entorno social <b>Ejemplo de Riesgo:</b> Conflicto entre órdenes de gobierno: riesgo de discrepancias entre legislaciones de diferentes niveles de gobierno, perjudicando el desarrollo y cumplimiento de calendario del proyecto.</p>	<p> <b>Tipo:</b> Riesgo de operatividad <b>Ejemplo de Riesgo:</b> Retraso en la adquisición de terrenos: riesgo de perjudicar el avance de un proyecto por no contar con los derechos/permisos requeridos del área de construcción.</p>
<p> <b>Tipo:</b> Riesgo político <b>Ejemplo de Riesgo:</b> Cambios legislativos: riesgo de modificaciones legislativas que puedan perjudicar o incluso detener un proyecto.</p>	

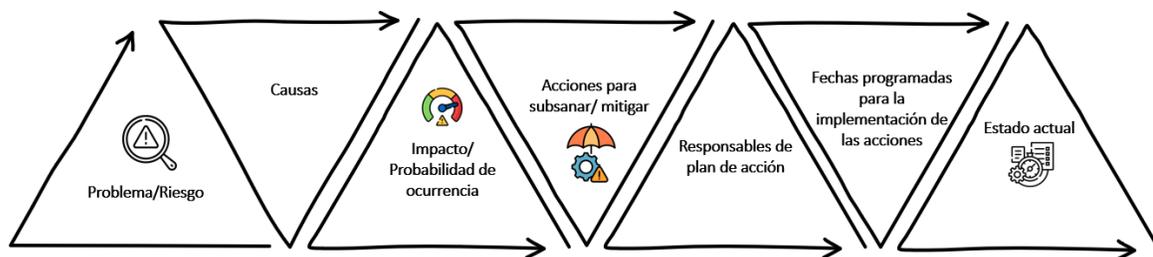
**Fuente:** Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

En la siguiente figura se detalla el contenido mínimo de la información que deben remitir a la DCP las UE/UCP en los planes de acción en consideración de los tipos de riesgos y problemas identificados por estas.

**FIGURA 9. INFORMACIÓN ASOCIADA A LOS PROBLEMAS Y RIESGOS DEL PROYECTO**



*Fuente: Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.*

El seguimiento que realiza la DCP al Programa/Proyecto y al crédito asociado implica monitorear de forma continua que las acciones incluidas en el plan de acción se estén implementando, de manera que las UE/UCP estén documentando todos los esfuerzos para subsanar los problemas existentes y hacer lo posible por mitigar y eliminar la materialización de los riesgos identificados, de tal forma que no conviertan en problemas. Para lo anterior, al menos semestralmente las UE/UCP deben enviar información acerca del estado actual en que se encuentran las acciones definidas.

Según la “Metodología para la Clasificación del Desempeño de los Programas/Proyectos financiados con Endeudamiento Externo”<sup>19</sup> de la DCP, se debe considerar que al impacto y a la probabilidad de cada riesgo se les asigna un valor dependiendo de su nivel de incidencia.

En el siguiente cuadro se puede apreciar una interpretación para cada uno de los niveles de impacto y probabilidad, que pretende obtener el riesgo inherente, sin medida de control, ya que es una evaluación establecida a criterio de experto propiamente de la UE/UCP.

<sup>19</sup> La Metodología está disponible en el sitio web de Ministerio de Hacienda para mayor detalle. Los Entes Ejecutores deben estar atentos a la revisión y acatamiento de esta Metodología y sus actualizaciones a futuro.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

## CUADRO 1. INTERPRETACIÓN DE LOS VALORES DE IMPACTO Y PROBABILIDAD

Nivel	Valor	Impacto	Probabilidad
ALTO	3	Afecta de manera crítica los resultados y la sostenibilidad del Programa/Proyecto.	Existen factores que sumados indican una alta posibilidad de ocurrencia.
MEDIO	2	Aunque se considera importante la consecuencia, es menor su grado de afectación que en el nivel alto.	El riesgo podría presentarse, pero no existen factores que indiquen alta posibilidad de ocurrencia.
BAJO	1	No se considera importante el efecto o no hay suficientes razones para pensar que el riesgo es una amenaza para los resultados.	La posibilidad de ocurrencia del riesgo es baja.

**Fuente:** Guía de Aprendizaje Gestión de Proyectos Para Resultados (PM4R), BID y utilizada en la “Metodología para la Clasificación del Desempeño de los Programas/Proyectos” financiados con Endeudamiento Externo”.

Los insumos básicos para los planes de respuesta a los riesgos deben plantearse previo a la etapa ejecución; y posteriormente en la ejecución se actualizan los supuestos y formulan los nuevos planes de respuesta necesarios. Un componente que deben incorporar todos los planes de respuesta es el registro de incidentes y de lecciones aprendidas; ambos registros permitirán a los entes públicos construir bases de datos de la ocurrencia y afectación de riesgos, así como recopilar las mejores prácticas de respuesta para que sean socializados y utilizados en proyectos futuros.

En los casos en que así lo ameriten, la DCP podrá pronunciarse emitiendo su criterio respecto de los problemas presentes, así como de los riesgos que podrían obstaculizar el cumplimiento 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 DCP brindará apoyo a los Organismos Ejecutores y sus UE/UCP desde su ámbito de acción o en la coordinación de acciones que coadyuven a subsanar los problemas y/o a controlar, mitigar o evitar los riesgos de alto impacto y probabilidad.



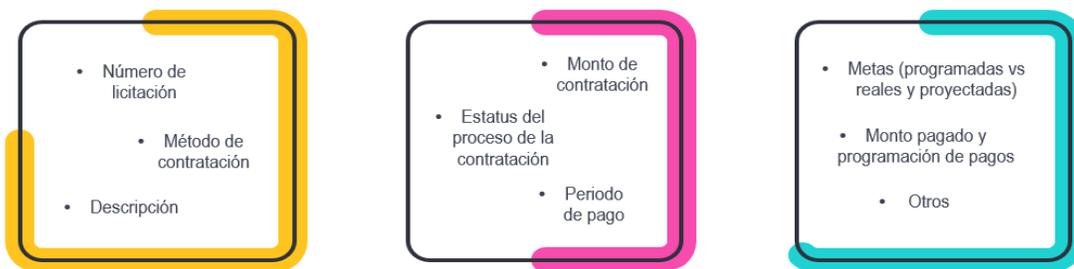
Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

### G. Adquisiciones y contrataciones

Durante la ejecución de cada Programa/Proyecto, las UE/UCP, requerirán llevar a cabo la contratación de distintas obras, bienes y servicios, para lo cual deberán realizar, conforme las buenas prácticas en gestión de proyectos, una planificación oportuna de los procesos ligados a dichas contrataciones<sup>20</sup>; y además, deberán acatar las consideraciones establecidas al respecto en los contratos de préstamo que las financien, así como en las políticas de adquisiciones del Acreedor, aplicando de manera supletoria cuando corresponda, la Ley General de Contratación Pública –Ley Nº9986– y su Reglamento<sup>21</sup>.

En los casos en que se realicen adquisiciones y contrataciones en el marco de estos Programas/Proyectos, se debe remitir a la DCP la información que se presenta en la siguiente figura. Asimismo, las UE/UCP deberán considerar lo estipulado en los Lineamientos Generales dirigidos a Unidades Ejecutoras y Coordinadoras de Programas y Proyectos de Inversión Pública financiados mediante endeudamiento público elaborados por esta Dirección. (ver Anexo 1).

FIGURA 10. INFORMACIÓN SOBRE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES



Fuente: Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.

<sup>20</sup> Para dichos efectos es importante que elaboren un Plan de gestión de las adquisiciones, el cual es un componente del Plan para la Dirección del Proyecto que describe cómo un equipo de proyecto adquirirá las obras, bienes y servicios, y en donde se debe tomar en cuenta que una vez seleccionado el contratista/proveedor, las buenas prácticas sugieren que los planes y documentos del proyecto sean actualizados, con el fin de incorporar las fechas, los recursos, los costos, los riesgos, entre otros.

<sup>21</sup> Los Entes Ejecutores deben estar atentos a la revisión y acatamiento de esta Ley y su Reglamento y sus actualizaciones a futuro.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

El análisis de la información por parte de la DCP implica el seguimiento al estado de todas las adquisiciones y contrataciones reportadas por las UE/UCP, conocer el grado de cumplimiento de las metas establecidas por el Ejecutor para diferentes periodos (tanto los procesos de contratación como la ejecución propia de los contratos) y las correspondientes justificaciones en caso de que surjan incumplimientos en dichas metas.

Asimismo, a la luz de dicho seguimiento, 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 muestran congruencia con las programaciones de desembolsos por fuente de financiamiento, y si los incumplimientos en las metas de las adquisiciones están siendo documentados como parte de los incumplimientos de las actividades programadas, entre otros; siendo que la DCP podría emitir observaciones y recomendaciones al Ejecutor sobre la información analizada.

## H. Indicadores de Seguimiento

Los indicadores de seguimiento son medidas cuantificables o métricas utilizadas para determinar y evaluar el progreso, así como el desempeño de un programa/proyecto en relación con las metas establecidas para cada periodo de tiempo, según los cronogramas de trabajo que elaboren los Ejecutores. Asimismo, permiten: i) identificar posibles riesgos y problemas, así como desviaciones en el proyecto; ii) apoyar la toma de decisiones informadas; iii) mejorar la comunicación; iv) alinear el proyecto con sus objetivos. De acuerdo con la Guía del PMBOK®, los indicadores clave de desempeño para proyectos son medidas cuantificables utilizadas para evaluar el éxito de un proyecto.

Ahora bien, en el marco del cumplimiento de la función de seguimiento, la DCP utiliza indicadores claves de seguimiento, desde distintas aristas, tales como la del tiempo, la financiera, la de criterio experto, entre otras, para medir el desempeño que están teniendo los Programas y Proyectos financiados con endeudamiento público; en donde se analiza la eficiencia en la ejecución con respecto a lo programado a determinada fecha, a saber: el avance financiero, el avance físico y el valor ganado. Al monitorearse continuamente estos indicadores, se pueden identificar las áreas específicas



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

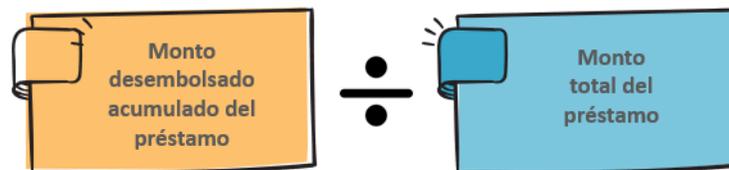
que necesitan atención y tomar las medidas oportunas para corregir el curso de acción si es necesario. Además, los indicadores de seguimiento pueden ayudar a establecer una línea base para el rendimiento del proyecto y a comparar el progreso real con el plan original.

### Avance Financiero

En lo que respecta a los recursos provenientes del financiamiento externo, este indicador permite determinar el porcentaje del monto acumulado del crédito que ha sido desembolsado a una fecha establecida con respecto al monto total de dicho financiamiento.

En la siguiente figura se ilustra la fórmula que se emplea para obtener el resultado del indicador.

**FIGURA 11. FÓRMULA PARA OBTENER EL AVANCE FINANCIERO DEL ENDEUDAMIENTO EXTERNO EN UN PERIODO DETERMINADO**



*Fuente: Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.*

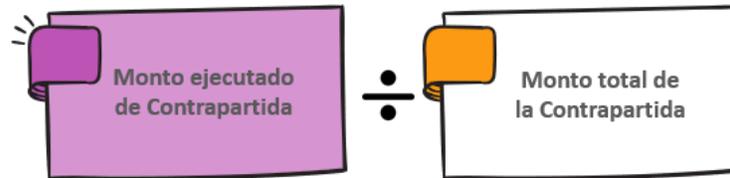
En lo referente al financiamiento interno (Contrapartida del Gobierno y/o Institucional), este indicador permite conocer el porcentaje del monto acumulado de la Contrapartida que ha sido ejecutado a una fecha determinada.

En la siguiente figura se ilustra la fórmula que se emplea para obtener este indicador.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

**FIGURA 12. FÓRMULA PARA OBTENER EL AVANCE FINANCIERO DE LA CONTRAPARTIDA EN UN PERIODO DETERMINADO**

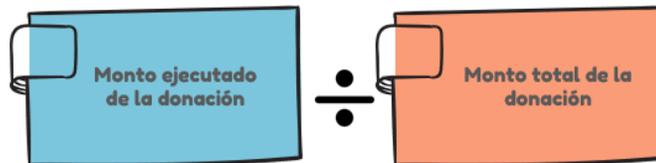


*Fuente:* Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.

Con respecto a los recursos provenientes de donaciones, este indicador permite determinar el porcentaje del monto acumulado de la donación que ha sido ejecutado a una fecha establecida con respecto al monto total de dicha fuente de financiamiento.

En la siguiente figura se ilustra la fórmula que se emplea para obtener el resultado de dicho indicador.

**FIGURA 13. FÓRMULA PARA OBTENER EL AVANCE FINANCIERO DE LA DONACIÓN EN UN PERIODO DETERMINADO**



*Fuente:* Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.

Es importante señalar que, conforme los datos brindados por las UE/UCP en torno a la programación de desembolsos, así como de las programaciones de la ejecución de las contrapartidas y las donaciones, es posible estimar también para cada una de estas fuentes su avance financiero proyectado a una determinada fecha.



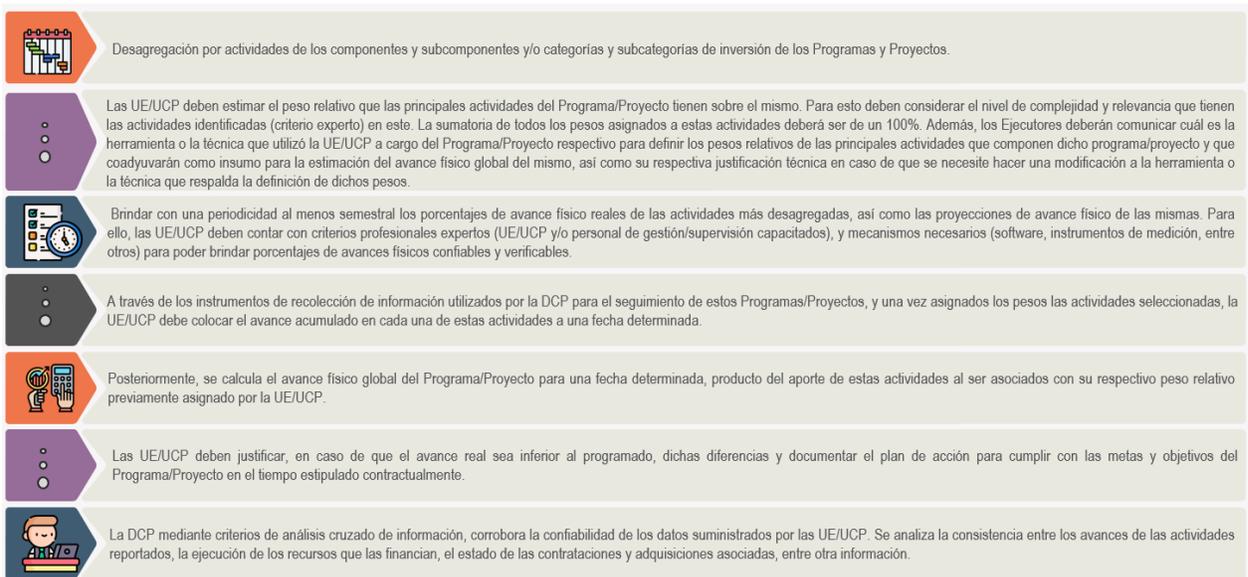
Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

## Avance Físico

El indicador de Avance físico mide el porcentaje de avance de las actividades y obras físicas de los Programas/Proyectos, tomando como punto de referencia los datos provistos en las programaciones de las UE/UCP, siendo que estos se podrán comparar con los datos reales obtenidos a un momento determinado.

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

### FIGURA 14. PROCESOS QUE COMPONEN EL CÁLCULO DEL AVANCE FÍSICO



**Fuente:** Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.

El monitoreo ejercido sobre los avances físicos de las distintas actividades de los Programas/Proyectos permite identificar no solo el grado de cumplimiento de las metas programadas, es decir, si hubo o no variaciones entre lo real y lo previsto por los Ejecutores, sino determinar cuáles de estas actividades pueden propiciar eventuales cambios sobre la ruta crítica planificada, siendo que además promueve la necesidad de implementar planes de acción para subsanar las desviaciones identificadas o bien



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

dirigidos a anticiparse a la materialización de posibles riesgos de retraso en el cronograma.

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 medibles, así como de la herramienta o técnica a utilizar para la estimación de los pesos asignados a las mismas por parte de las UE/UCP, de forma tal que los avances que se determinen a periodo para cada una de las actividades que los componen sean razonables y coadyuven a mostrar la realidad del Programa/Proyecto, dado que resulta necesario, salvo casos muy calificados y justificados técnicamente por parte del Ejecutor a la DCP, que estos pesos permanezcan inamovibles durante su ejecución.

### Gestión del Valor Ganado

Conforme al PMI, el análisis o gestión del valor ganado (EVM por sus siglas en inglés), es un método de análisis que combina medidas asociadas al alcance, cronograma y costos para determinar y evaluar el desempeño del costo y del cronograma 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.

El EVM establece y monitorea tres dimensiones clave para cada actividad y cada cuenta de control<sup>22</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 programa/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. Cabe indicar que para la estimación de las variables que componen este método, la DCP ya ha incorporado las fórmulas

<sup>22</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 del proyecto y se comparan con el valor ganado para la medición del desempeño.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

respectivas en las matrices de seguimiento semestrales que se le solicitan a la UE/UCP.

En el siguiente cuadro, se pueden observar todos los indicadores asociados al análisis del EVM con su respectiva fórmula e interpretación.





Guía Metodológica para el Seguimiento de Programas/Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

## CUADRO 2. ANÁLISIS DEL VALOR GANADO

Abreviatura	Nombre	Definición del Léxico	Cómo se usa	Fórmula	Interpretación del Resultado
PV	Valor planificado	Es el presupuesto autorizado que ha sido asignado al trabajo planificado.	El valor del trabajo que se planea cumplir hasta un determinado momento, generalmente la fecha de corte o la terminación 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.	-
EV	Valor Ganado	Cantidad de trabajo ejecutado a la fecha, expresado en términos del presupuesto autorizado para dicho trabajo.	El valor planificado de todos los trabajos completados (ganados) 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 y donaciones a la fecha de Corte.	-
AC	Costo Real	El costo real incurrido por el trabajo llevado a cabo en una actividad durante un periodo de tiempo específico.	El costo real de todos los trabajos terminados en el punto en el tiempo, generalmente la fecha de corte.	AC = sumatoria del Monto Ejecutado de todas las fuentes de financiamiento a la fecha de corte.	-



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

Abreviatura	Nombre	Definición del Léxico	Cómo se usa	Fórmula	Interpretación del Resultado
<b>BAC</b>	Presupuesto hasta la Conclusión	La suma de todos los presupuestos establecidos para el trabajo a ser realizado.	El valor del trabajo planificado total, 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 completado hasta un punto en el tiempo, generalmente la fecha de corte, y los costos reales en ese mismo punto en el tiempo.	$CV = EV - AC$	Positiva = Por debajo del costo planificado Neutra = Igual al costo planificado Negativa = Por encima del costo planificado
<b>SV</b>	Variación del Cronograma	El monto por el cual el proyecto está adelantado o retrasado según la fecha de entrega planificada, en un momento dado, expresada como la diferencia entre el valor ganado y el valor planificado.	La diferencia entre el trabajo completado hasta un punto en el tiempo, generalmente la fecha de corte, y el trabajo que se planifica por completar en el mismo punto en el tiempo.	$SV = EV - PV$	Positiva = Adelanto con respecto al cronograma (antes de lo previsto) Neutra = De acuerdo con el cronograma (a tiempo) 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 en costos estimada al finalizar el proyecto.	$VAC = BAC - EAC$	Mayor que 1,0 = Por debajo del costo planificado Exactamente 1,0 = Al costo



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

Abreviatura	Nombre	Definición del Léxico	Cómo se usa	Fórmula	Interpretación del Resultado
		la diferencia entre el presupuesto al concluir y la estimación al concluir.			planificado Menos de 1,0 = Por encima del costo planificado
<b>CPI</b>	Índice de Desempeño del Costo	Una medida de la eficiencia en función de los 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 va exactamente de acuerdo con el presupuesto, que el trabajo realizado hasta la fecha representa exactamente lo mismo que el costo hasta la fecha. Otros valores muestran el porcentaje de qué tanto están los costos por encima o por debajo de la cantidad presupuestada para el trabajo realizado.	$CPI = EV/AC$	Mayor que 1,0 = Por debajo del costo planificado Costo (antes de lo previsto) Exactamente 1,0 = En el costo planificado (a tiempo) Menor que 1,0 = Por encima del costo planificado (retrasado)
<b>SPI</b>	Índice de Desempeño del Cronograma	Medida de 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 va exactamente de acuerdo con el cronograma, que el trabajo realizado hasta la fecha representa exactamente lo mismo que el trabajo planificado a ser realizado hasta la fecha.	$SPI = EV/PV$	Mayor que 1,0 = Adelanto con respecto al cronograma Exactamente 1,0 = Ajustado al cronograma Menor que 1,0 = Retraso con respecto al cronograma



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

Abreviatura	Nombre	Definición del Léxico	Cómo se usa	Fórmula	Interpretación del Resultado
			Otros valores muestran el porcentaje de qué tanto están los costos por encima o por debajo de la cantidad presupuestada para el trabajo planificado.		
EAC	Estimación a la conclusión	Costo total previsto de completar todo el trabajo, expresado como la suma del costo real a la fecha y la estimación hasta la conclusión.	<p>Si se espera que el CPI sea el mismo para el resto del proyecto, la EAC puede ser calculada con la fórmula:</p> <p>Si el trabajo futuro será realizado al ritmo previsto utilice:</p> <p>Si el plan inicial ya no es válido, utilizar:</p> <p>Si tanto CPI como SPI influyen sobre el trabajo restante, utilizar:</p>	$EAC = B \cdot AC / CPI$ $EAC = AC + BAC - EV$ $EAC = AC + ETC \text{ ascendente}$ $EAC = AC + [(BAC - EV) / (CPI \times SPI)]$	-
ETC	Estimación hasta la Conclusión	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 de completar el trabajo autorizado restante puede ser calculado usando la fórmula:	$ETC = EAC - AC$ $ETC = \text{Volver a estimar}$	-



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

Abreviatura	Nombre	Definición del Léxico	Cómo se usa	Fórmula	Interpretación del Resultado
			Volver a estimar el trabajo restante desde abajo hacia arriba.		
TCPI	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. Se expresa como la tasa entre el costo para culminar el trabajo pendiente y el presupuesto disponible.	<p>La eficiencia debe ser mantenida a fin de finalizar de acuerdo con lo planificado.</p> <p>La eficiencia que debe ser mantenida a fin de completar la EAC actual.</p>	$TCPI = \frac{(BAC - EV)}{(BAC - AC)}$ $TCPI = \frac{(BAC - EV)}{(EAC - AC)}$	<p>Mayor que 1,0 = Más difícil de completar. Exactamente 1,0 = Lo mismo para completar Menor que 1,0 = Más fácil de completar.</p> <p>Mayor que 1,0 = Más difícil de completar. Exactamente 1,0 = Lo mismo para completar Menor que 1,0 = Más fácil de completar.</p>

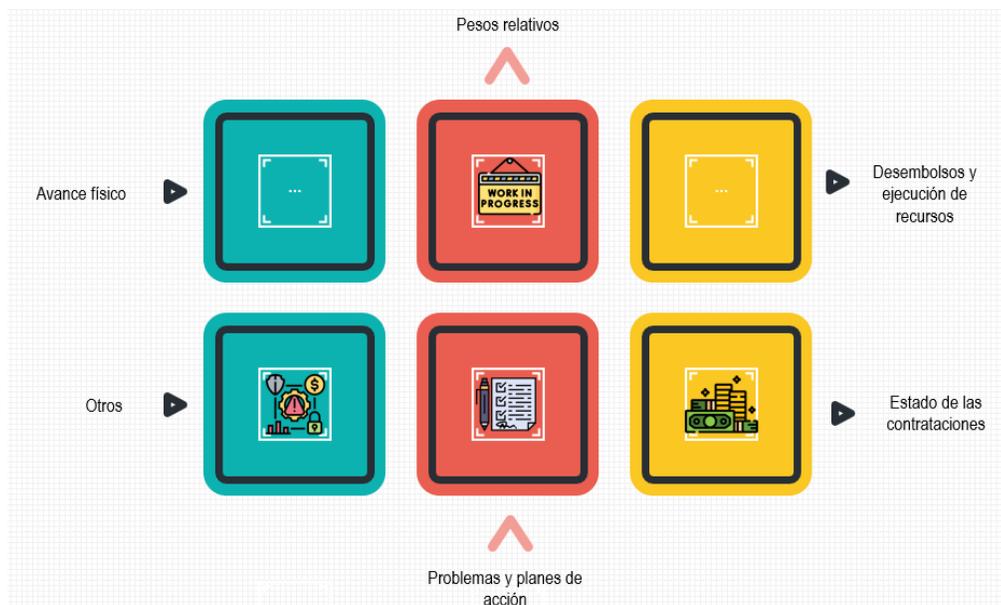
**Fuente:** Elaboración propia, Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda, con base en información extraída del PMBOK®, 6ta. edición.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

Mediante la siguiente figura se esquematiza la interrelación de las variables de análisis utilizadas para el seguimiento de los Programas/Proyectos por parte de la DCP.

FIGURA 15. INTERRELACIÓN DE VARIABLES DE ANÁLISIS



Fuente: Elaboración propia, Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.

### I. Clasificación del Desempeño de los Programas/Proyectos financiados con Endeudamiento Externo

La DCP elaboró una “Metodología para la clasificación del desempeño de los Programas/Proyectos financiados con endeudamiento externo”, la cual busca sistematizar y analizar las dimensiones y variables que permitirán determinar el estado en el que se encuentra un Programa/Proyecto, una vez que haya entrado en vigencia, a una fecha de corte específica. Los resultados obtenidos se representan gráficamente mediante los colores del semáforo, en donde cada color refleja la condición y estado de la ejecución de cada Programa/Proyecto.

Para ilustrar y exponer los resultados del desempeño de un Proyecto se toma como base un semáforo de tránsito convencional de tres colores, en donde



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

cada color busca caracterizar el desempeño en un momento dado tomando en consideración los resultados de las variables que son sujetas de evaluación, tal y como se presenta en el siguiente esquema:

FIGURA 16. ASIGNACIÓN COLORES PARA DESEMPEÑO DE PROYECTOS



*Fuente:* Metodología para la clasificación del desempeño de los Programas/Proyectos financiados con endeudamiento externo. Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.

Este instrumento tiene como propósito mostrar la situación de los créditos en ejecución desde un enfoque más objetivo y multidimensional, revistiendo de gran importancia dicha interpretación para la toma de medidas correctivas necesarias y oportunas, que permitirán mantener o mejorar el ritmo de la ejecución de los Proyectos, considerando los fines para los cuales fueron diseñados y los plazos contractualmente definidos.

Como se indicó anteriormente, dicha metodología para la clasificación del desempeño está disponible para su consulta en el sitio web de Ministerio de Hacienda, siendo que los Ejecutores deben estar atentos a la revisión y acatamiento de la misma y sus actualizaciones a futuro.

## J. Ajustes en el monto total del Plan de Inversión de un Programa/Proyecto

Los planes de inversión de un programa/proyecto pueden cambiar debido a una variedad de factores internos y externos, que incluyen cambios en el alcance, escalamiento de costos o bien de aquellos que no fueron contemplados en la planificación, retrasos en la ejecución, cambios en la

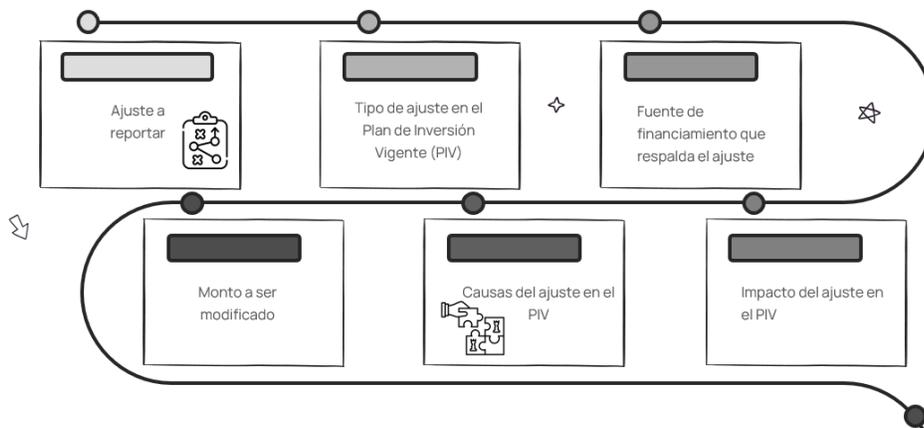


Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

disponibilidad de recursos y la identificación de nuevas oportunidades, entre otros; por esa razón es muy importante que las UE/UCP verifiquen periódicamente si se presentaron cambios en sus planes de inversión o si prevén que cambiarán a futuro para así poder tomar decisiones oportunas sobre la marcha del proyecto para garantizar el cumplimiento de los objetivos del mismo.

Dada la relevancia de la información descrita anteriormente, las UE/UCP deben remitir a la DCP la información requerida, al menos de forma semestral, en un formulario complementario diseñado para tal fin, con el propósito de conocer si existe o habrá ajustes en los planes de Inversión. En la siguiente figura se detalla parte de la información requerida.

**FIGURA 17. AJUSTES EN EL MONTO TOTAL DEL PLAN DE INVERSIÓN DE UN PROGRAMA/PROYECTO**



*Fuente: Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.*

### K. Reuniones de Seguimiento

Un factor de éxito en la implementación y el seguimiento de los Programas/Proyectos, es la comunicación efectiva, asertiva y oportuna que se genere no solo a lo interno de la propia UE/UCP, sino también con los demás *stakeholders*<sup>23</sup> con los que esta interactúa; como ejemplos de esas

<sup>23</sup> Conforme lo señalado en el PMBOK®, 7ma. edición, un Interesado / Stakeholder corresponde a un Individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o portafolio.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

contrapartes de interés se encuentran los propios Organismos Ejecutores, los Organismos Financieros<sup>24</sup> y la DCP, entre otros, cuya interacción permite un intercambio óptimo de información sobre la realidad de su ejecución y desempeño a lo largo del tiempo.

En este sentido, el seguimiento que realiza la DCP incluye indiscutiblemente la coordinación de reuniones con las UE/UCP, lo cual resulta fundamental en el marco del seguimiento continuo que se ejerce para conocer detalladamente sobre el estado actualizado de los Programas/Proyectos, la retroalimentación acerca de los avances en la ejecución, avances en la implementación de los planes de acción para subsanar eventuales problemas, así como aquellos relativos para gestionar los riesgos identificados; y cuando corresponda, tomar acuerdos que sean requeridos en beneficio de su implementación.

Cuando se considera oportuno, se debe coordinar la realización de reuniones en las que se involucren a otros participantes, cuyos aportes y acciones permitan coadyuvar a mejorar la ejecución de los Proyectos.

Conforme lo anteriormente indicado, es que se considera que las reuniones de seguimiento deben incorporarse como parte de la rutina de monitoreo de los Ejecutores y durante toda la ejecución de los Proyectos. Las mismas deben de incorporar la rendición de cuentas sobre las metas crucialmente importantes y la exposición de los principales acontecimientos presentados en el marco de los Créditos/Proyectos; estas reuniones de seguimiento deben de realizarse al menos una vez al mes, en la que se fomente la participación y la motivación entre los colaboradores de las UE/UCP, ya que son tomados en cuenta para la toma de decisiones o para el planteamiento de posibles soluciones, cuando así sea necesario.

## L. Visitas de campo a los Proyectos

La DCP, en el marco del seguimiento continuo que ejerce a los Programas/Proyectos financiados con endeudamiento público, coordina con

---

<sup>24</sup> En el marco del seguimiento también se coordinan y llevan a cabo reuniones de revisión de Cartera en donde participan de forma conjunta los organismos financieros internacionales, los organismos ejecutores, las UEs/UCPs y el MH a través de la DCP y/o con la participación del Sr. Ministro de Hacienda. Producto de dichas reuniones se toman acuerdos claves con responsables y plazos, los cuales quedan plasmados en minutas o ayudas de memoria, según corresponda.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

las UE/UCP además de la celebración de reuniones periódicas antes citadas, visitas de campo a las obras que se realizan en el marco de los proyectos de inversión. Lo anterior, facilita un acompañamiento más directo y oportuno durante la ejecución de los proyectos, y permite a la DCP brindar recomendaciones de medidas correctivas oportunas cuando correspondan.

Las visitas de campo a los proyectos también ayudan en generar una mayor comprensión y visión de la ejecución de estos. Para dichos efectos se coordinan y calendarizan oportunamente con las respectivas UE/UCP<sup>25</sup> las fechas para realizar las visitas a determinados proyectos durante el año.

En resumen, la visita a los proyectos que están en desarrollo es una parte importante de la gestión de proyectos y su seguimiento, por cuanto en ellas se pueden observar, en el caso de la DCP aspectos complementarios que no son siempre visibles a través de informes u otros medios de información. Es así como la DCP, puede obtener información de primera mano por parte del Ejecutor en las visitas, en áreas como los progresos en la construcción, la calidad del trabajo, la eficiencia del Contratista, el uso de los recursos, entre otros aspectos.

Mediante la siguiente figura se ejemplifican algunos de los motivos por los cuales estas visitas pueden programarse y llevarse a cabo.

**FIGURA 18. MOTIVOS DE PROGRAMACIÓN DE VISITAS DE CAMPO**



**Fuente:** Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.

<sup>25</sup> Estas visitas de campo también pueden ser calendarizadas con los Organismos Financieros que facilitan los recursos para la implementación de los proyectos, principalmente cuando se van a realizar en el país Misiones de Supervisión o Reuniones de Revisión de Cartera sobre el avance de un Crédito/Programa/Proyecto específico.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

Ahora bien, señalar que, con base en la información recabada en la visita realizada en sitio, el profesional a cargo del seguimiento de dicho Programa/Proyecto en la DCP elabora un informe de uso interno denominado “Informe de Visita de Campo” conforme el formato establecido para tales fines. De considerarse pertinente, dicho informe será remitido a las UE/UCP o sus respectivos Organismos Ejecutores.

### M. Misiones de Supervisión de los Acreedores

Las misiones de supervisión a los programas/proyectos llevadas a cabo por los Organismos Financieros también son fundamentales para el seguimiento, la toma de decisiones oportunas y la rendición de cuentas sobre el estado de los proyectos de inversión y los créditos asociados; las mismas pueden tener como propósito, por ejemplo, el analizar y evaluar los avances logrados, las limitaciones y las oportunidades con respecto a la implementación de un plan de acción previamente acordado sobre la ejecución del Proyecto; actualizar el plan de acción de forma conjunta entre Organismo Ejecutor, la UE/UCP y el Acreedor, y definir un plazo prudente para avanzar con el mismo, así como volver a reunirse para evaluar de nuevo los avances en la ejecución.

La UE/UCP y los Organismos Financieros deben tomar en consideración de que previo a la realización de una Misión de Supervisión, el Organismo Financiero (Acreedor) respectivo debe informar al Ministerio de Hacienda con suficiente antelación, vía oficio o correo electrónico, sobre la Misión que se tiene prevista, la fecha estimada de su realización, así como su alcance y agenda para su respectivo conocimiento y participación, cuando corresponda.

La DCP deberá determinar cuáles funcionarios podrán participar en las sesiones determinadas en la agenda de la Misión. De considerarse oportuno, la DCP solicitará un espacio adicional para abordar temas que se consideren claves en la ejecución del Proyecto, o bien, para que sean incorporados durante alguna sesión de trabajo, o como parte de los acuerdos o conclusiones en el marco de la Misión. En los *"Lineamientos Generales dirigidos a Unidades Ejecutoras y Coordinadoras de Programas y Proyectos de Inversión Pública financiados mediante endeudamiento público"* emitidos



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

por la DCP y publicados en el sitio web del Ministerio de Hacienda se detalla más información sobre el tema de estas Misiones.

## N. Seguimiento a las recomendaciones de la DCP

Tal como se ha manifestado, la DCP cuenta con competencias establecidas en distintos documentos legales y normativos que le facultan para solicitar información sobre los Programas/Proyectos de Inversión financiados mediante endeudamiento público a los Organismos Ejecutores y a sus UE/UCP a cargo de la ejecución de los mismos, así como para emitirles recomendaciones derivadas de: la revisión de los Informes de Seguimiento, otras informaciones presentadas por los Ejecutores o bien de las derivadas del seguimiento continuo, cuando así lo estime necesario.

El propósito fundamental para emitir estas recomendaciones o advertencias, es promover la pronta atención y corrección de problemáticas y/o riesgos relevantes presentes en la ejecución, para lo cual, la DCP podrá solicitar a los Ejecutores la preparación específica de un plan de acción actualizado y otros elementos que considere oportunos, que se solicitarán primordialmente si se detecta la presencia de problemas y riesgos reiterativos o de alto impacto, o en donde a criterio de la DCP, se considere que las medidas implementadas o por implementarse a la fecha no están, o estarán, siendo lo suficientemente efectivas para atender debidamente las situaciones presentadas.

En línea con lo anterior, es importante señalar que, de acuerdo con lo estipulado en el Decreto Ejecutivo N° 44214 – H, el Máximo Jefe institucional como responsable de la ejecución, control y seguimiento de los programas/proyectos ejecutados con endeudamiento público a cargo, o adscritas a su cartera, deberá velar para que las UE/UCP a) gestionen adecuadamente los programas/proyectos, b) consideren estándares de buenas prácticas internacionales en la materia, c) ejerzan un control y seguimiento exhaustivo a las actividades procurando su cabal cumplimiento, d) establezcan planes de acción oportunos cuando existan desviaciones o problemas que pongan en riesgo el cumplimiento de las metas, objetivos y resultados establecidos en el programa/proyecto.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

Adicionalmente, conforme el Decreto citado, las UE/UCP tendrán la obligatoriedad de informar oportunamente al Máximo Jerarca Institucional y al Ministerio de Hacienda, sobre las situaciones que impidan o amenacen la ejecución y finalización de los programas/proyectos dentro del plazo, costo y alcance establecido en el Contrato de Préstamo, y de igual forma, el deber de comunicar las implicaciones y las acciones correctivas tomadas o por tomar para gestionar las situaciones de riesgo y problemas, procurando su mitigación o completa eliminación.

El Máximo Jerarca Institucional será el responsable directo de incoar y dar seguimiento a los respectivos procedimientos sancionatorios en contra de aquellos que en el ejercicio de sus funciones en las unidades ejecutoras o coordinadoras no atiendan en los plazos y términos establecidos, las medidas correctivas propuestas por la propia institución ejecutora, así como las recomendaciones emitidas desde el Ministerio de Hacienda.

## O. Modificaciones contractuales

Las modificaciones a los Contratos de Préstamo durante la ejecución están referidas al cumplimiento de condiciones previas al primer desembolso, ampliación de períodos de desembolsos y de la fecha de cierre de los programas/proyectos, así como a la reasignación de recursos y actividades entre las diferentes categorías de inversión contempladas en los créditos, modificación en los porcentajes que se asignan a las categorías de inversión que se financian con recursos de crédito, rescisión de parte del monto del crédito, o cualquier otro cambio que sea requerido para la ejecución de las actividades propias del Programa/Proyecto de inversión pública y que implique una modificación al Contrato de Préstamo.

Dichas modificaciones no pueden ser unilaterales, lo que implica que ni el Acreedor ni el Prestatario separadamente pueden realizar algún tipo de modificación de forma individual al contrato de préstamo y, por lo tanto, deben ser acordadas previamente entre ambas partes. En aquellos casos en que el Contrato de Préstamo haya sido aprobado por la Asamblea Legislativa y las modificaciones requeridas sean de carácter sustancial, dichas modificaciones deben gestionarse nuevamente por parte del Ministerio de



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

Hacienda como representante del Prestatario en el seno de la Asamblea Legislativa para ser aprobadas<sup>26</sup>.

Sin perjuicio de los anterior, es importante señalar que no todas las modificaciones contractuales deben ser aprobadas por el Congreso, de ahí que se requiera un análisis de la situación particular, para determinar la gestión que corresponde.

### CUADRO 3. EJEMPLOS DE MODIFICACIONES A LOS CONTRATOS DE PRÉSTAMO

<input checked="" type="checkbox"/>	Prórroga para la suscripción del Contrato	<input checked="" type="checkbox"/>	Prórroga para ampliar la fecha de cierre del Programa/Proyecto
<input checked="" type="checkbox"/>	Prórroga para la entrada en vigencia del Contrato	<input checked="" type="checkbox"/>	Reasignación de recursos entre las distintas categorías de inversión
<input checked="" type="checkbox"/>	Prórroga para el cumplimiento de condiciones previas al primer desembolso	<input checked="" type="checkbox"/>	Modificación a los porcentajes asignados a las categorías de inversión
<input checked="" type="checkbox"/>	Prórroga para ampliar el plazo de desembolsos	<input checked="" type="checkbox"/>	Devolución de una parte de los recursos del crédito

**Fuente:** Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.

Las solicitudes de modificaciones contractuales a requerirse por parte del Organismo Ejecutor difieren levemente cuando el Gobierno de la República es el Prestatario respecto a 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 el siguiente cuadro se describe el procedimiento a seguir en cada uno de los casos mencionados.

<sup>26</sup> De conformidad con pronunciamientos de la Procuraduría General de la República.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

#### CUADRO 4. PROCEDIMIENTO RESUMIDO DE MODIFICACIONES CONTRACTUALES, SEGÚN EL ROL DEL MINISTERIO DE HACIENDA

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: Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.*

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 (periodo de cumplimiento de condiciones previas, período de desembolsos, periodo de cierre) al menos 60 días calendario previos a la fecha de vencimiento vigente en el caso de las prórrogas al periodo de cumplimiento de condiciones previas, mientras que en los otros dos casos con al menos 90 días calendario previos al vencimiento vigente. Lo anterior, sin perjuicio que en algún caso particular, el Acreedor correspondiente requiera que dichas modificaciones sean gestionadas con mayor anticipación.
- 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 una parte del monto del crédito: debe tramitarse inmediatamente que el Ejecutor o el Prestatario, según corresponda, determine que dichos recursos ya no serán utilizados para cubrir ninguna actividad 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.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DGP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

Otros aspectos importantes que se deben considerar en el marco de estas solicitudes por parte de los Ejecutores, están relacionados con los plazos que puedan estar establecidos en los respectivos contratos de préstamo para realizar las gestiones de modificación contractual.

La justificación técnica que debe presentarse junto con la Solicitud de modificación o de aval al Ministerio de Hacienda debe indicar como mínimo los siguientes aspectos:

### CUADRO 5. ASPECTOS A CONSIDERAR PARA REALIZAR LA JUSTIFICACIÓN TÉCNICA

¿Qué se debe incluir?
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, se debe indicar 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.

**Fuente:** Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.

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 coordina con el Despacho del Ministerio 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.

Cuando la Entidad Ejecutora tenga plena capacidad jurídica para suscribir el Contrato de Préstamo con el Organismo Financiero (Acreedor), y esta



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

comparezca directamente como Prestataria en dicho contrato y el mismo no cuente con Garantía Soberana del Gobierno, la Entidad Ejecutora será la responsable de gestionar directamente ante el Acreedor cualquier modificación que requiera en el marco del contrato de préstamo para el cumplimiento de sus objetivos. En estos casos, la Entidad Ejecutora deberá informar a la DCP de dicha modificación y las razones de esta, y facilitarle además copia del oficio mediante el cual el Acreedor la autoriza.

## P. Informe de Cierre y Finiquito

Todos los Órganos Ejecutores de Programas/Proyectos financiados con endeudamiento público –tanto aquellos donde el Gobierno es el Prestatario o el Garante, así como en los casos en donde el Ente Ejecutor comparece directamente como Prestatario – deben presentar el *“Informe de Cierre y Finiquito de la Unidad Ejecutora/Coordinadora y del Contrato de Préstamo”* a la DCP. De igual forma, es responsabilidad del Máximo Jерarca Institucional velar para que el proceso de cierre y finiquito se lleve a cabo en los términos y condiciones que establece la DCP.

Entre los aspectos más importantes a tomar en consideración 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”*, se encuentran:

FIGURA 19. INFORMACIÓN DEL INFORME DE CIERRE Y FINIQUITO



**Fuente:** Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda

En ese sentido, se debe tener en cuenta que los dos primeros puntos de la figura anterior generan una gran cantidad de información relevante, pues se



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

describe de forma amplia como fue el desarrollo del proyecto desde diferentes dimensiones, y sobre todo se evidencia el cierre que tuvo que realizar el Ejecutor de todas las cuentas financieras que estaban asociadas al Proyecto, lo cual dependerá de si se usaron todos los recursos que tenían disponibles o no, tal y como lo indican los Lineamientos mencionados.

Otros dos aspectos a tener en cuenta para la presentación del Informe son los siguientes:

- En los casos en los que el Gobierno figure como Prestatario, la UE/UCP deberá comunicar, con la antelación 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 y/o el Financiero, el Departamento de Informática, el Archivo Central, entre otras), que la UE/UCP y el Proyecto y el crédito asociado se encuentra en el proceso de cierre, con el fin de que inicien las coordinaciones respectivas en los trámites o actividades que correspondan. Asimismo, la UE/UCP y su respectiva contraparte deben de elaborar un plan de trabajo, con el objetivo de definir las acciones, plazos y responsables a llevarse a cabo para su debido cumplimiento.
- El informe de cierre y finiquito deberá presentarse a la DCP al vencimiento de la fecha límite de desembolsos vigente asociada al (los) contrato(s) de préstamo(s) respectivo(s), y en los casos que sean estrictamente justificados, como máximo en la fecha oficial de cierre del Programa/Proyecto establecida en el (los) contrato(s) de préstamo o en su defecto según lo señalado en las propias políticas del Acreedor.

Mayor detalle sobre el contenido del Informe de Cierre y Finiquito y su presentación deberá ser consultado en los *“Lineamientos para la elaboración del Informe de Cierre y Finiquito de la Unidad Ejecutora/Coordinadora y del Contrato de Préstamo”* antes citados.

#### Q. Lecciones Aprendidas

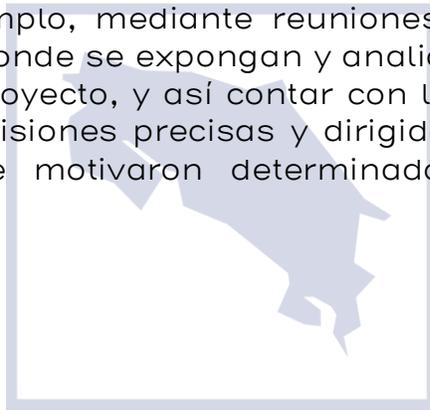
Conforme las buenas prácticas internacionales en gestión de proyectos, el recopilar y sistematizar las lecciones aprendidas en un programa/proyecto es relevante porque le permite a los ejecutores mejorar la eficiencia en la



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

gestión no solo en la propia ejecución del proyecto en marcha, sino también la planificación y ejecución de futuros proyectos y así evitar cometer los mismos errores de iniciativas anteriores, pues proporciona información valiosa sobre lo que funcionó bien y lo que no resultó tan bien durante todo el ciclo de vida del proyecto. Además, puede ayudar a identificar las mejores prácticas y estrategias que se pueden utilizar en proyectos futuros para garantizar su éxito, así como la correcta identificación de los riesgos y su gestión, incluyendo posibles riesgos que no pudieron haber sido identificados durante el proceso de planificación del mismo.

Si bien es cierto, como se indicó anteriormente, es de gran importancia recopilar y sistematizar las lecciones aprendidas durante todo el periodo de ejecución del proyecto, de cara a corregir y mejorar procesos, siendo vital compartirlas y socializarlas al resto de la organización, esta recopilación se puede realizar, por ejemplo, mediante reuniones, talleres<sup>27</sup>, encuestas o evaluaciones anuales, donde se expongan y analicen los factores de éxito o fracaso del programa/proyecto, y así contar con las herramientas técnicas que permitan tomar decisiones precisas y dirigidas para procurar evitar y repetir las causas que motivaron determinados riesgos y problemas identificados.



---

<sup>27</sup> Estos talleres pueden ser efectuados en distintos momentos de la planificación y ejecución de las operaciones, y de preferencia de manera conjunta entre el Organismo Ejecutor, la UE/UCP y los Organismos Financieros respectivos, y en donde la DCP podrá participar cuando así lo estime necesario.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

## FIGURA 20. VARIABLES A CONSIDERAR DENTRO DEL ANÁLISIS DEL PROYECTO

Objetivos: ¿se cumplieron?, ¿que objetivo no se alcanzó y por qué?
Planificación: ¿fue la adecuada?, ¿se establecieron plazos realistas?, ¿se asignaron los recursos necesarios?
Gestión: ¿se tomaron las decisiones adecuadas en el momento adecuado?, ¿existió buena comunicación a lo interno y externo?
Desempeño: ¿el equipo de trabajo cumplió con sus responsabilidades?, ¿se identificaron las debilidades del equipo?, ¿qué áreas de trabajo tuvieron mejores resultados a través del tiempo?
Riesgos y problemas: ¿se identificaron y manejaron correctamente?, ¿se respondió al cambio rápido y de forma eficiente?
Otros: ¿Cómo se gestionó el presupuesto?, ¿se cumplió con los estándares de calidad?, ¿se utilizó tecnología?, ¿la sociedad quedó satisfecha?

**Fuente:** Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.

Asimismo, la UE/UCP debe remitir a la DCP el *Informe de Medio Término* y el *Informe de Terminación del Programa/Proyecto* o el equivalente al Informe de Evaluación Final del mismo que usualmente solicita el Acreedor, el cual es deseable que incluya un apartado exclusivo sobre las lecciones aprendidas durante su ejecución. Sin perjuicio de lo anterior, la DCP podrá solicitar al Ejecutor evidencia del levantamiento y documentación de lecciones aprendidas durante la ejecución, por cuanto dicha información no solo constituye un aspecto fundamental para fortalecer y enriquecer la cultura de proyectos del Organismo Ejecutor, sino también para el seguimiento que realiza la DCP. Además, es un insumo para los procesos de negociación de nuevos programas/proyectos que puedan financiarse con endeudamiento público.

Finalmente, es responsabilidad de los Organismos Ejecutores y las UE/UCP a su cargo, incorporar, a través de las páginas web institucionales, mediante cualquier otro medio de comunicación formal institucional, o bien alguna otra herramienta o sistema informático implementado para tales fines, la información actualizada sobre los Proyectos de inversión en proceso de



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

ejecución para que pueda ser de fácil acceso para todos los interesados del mismo, en aras de fomentar la rendición de cuentas y la transparencia sobre la ejecución de los mismos.

## 6. Documentos vinculados

Algunos documentos complementarios a esta Metodología y que son productos también elaborados por la Dirección son:

- “Lineamientos Generales dirigidos a Unidades Ejecutoras y Coordinadoras de Programas y Proyectos de Inversión Pública financiados mediante endeudamiento público”;
- “Procedimiento de Elaboración del Informe de Seguimiento”;
- “Procedimiento de los Créditos Externos en periodo de Ejecución del Gobierno Central y Resto del Sector Público”;
- Metodología para la Clasificación del Desempeño de los Programas/Proyectos financiados con Endeudamiento Externo;
- Decreto Ejecutivo N° 44214 - H sobre el Reglamento para el Seguimiento de programas y proyectos financiados mediante crédito público y líneas de crédito.
- MH-DCP-PRO05-FOR-001 Ajustes en el Monto Total del Plan de Inversión del Programa/Proyecto
- MH-DCP-PRO05-FOR-002 Plantilla Semestral - Estructura
- MH-DCP-PRO05-FOR-003 Formulario Visitas de Campo y Minutas de Reuniones de Seguimiento

## 7. Glosario de términos y siglas.

**DCP:** Dirección de Crédito Público

**MH:** Ministerio de Hacienda

**MIDEPLAN:** Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

**PMI:** Project Management Institute

**UCP:** Unidad Coordinadora de Programa/Proyecto



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

UE: Unidad Ejecutora de Programa/Proyecto

## 8. Anexos.

**Anexo N° 1: Lineamientos Generales dirigidos a Unidades Ejecutoras y Coordinadoras de Programas y Proyectos de Inversión Pública financiados mediante endeudamiento público.**



Anexo N°1  
Lineamientos General

**Anexo N° 2: Formulario Ajustes en el Monto Total del Plan de Inversión del Programa/Proyecto**



**Anexo N° 3: Formulario Plantilla Semestral – Estructura**

**Anexo N° 4: Visitas de Campo y Minutas de Reuniones de Seguimiento a**



MH-DCP-PRO05-FOR  
-003 Visitas de campc

## 9. Rige.

El siguiente documento comenzará a regir a partir del 24 de mayo del 2024.



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

## 10. Control del documento

Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público					
Versión	Tarea	Responsable	Cargo	Descripción del cambio	Fecha
N° 1	Elaboración	Estefani Flores Salazar	Profesional, Dirección Crédito Público	Actualización del documento	Junio 2023
	Revisión	Walter Acuña Aguilar	Coordinador, Dirección de Crédito Público	Revisión del documento	Agosto 2023
	Revisión	Rossaura Trigueros Elizondo	Coordinadora, Dirección de Crédito Público	Revisión del documento	Octubre 2023
	Revisión	Francini Córdoba Herrera	Subdirectora de Crédito Público	Revisión del documento	Diciembre 2023
	Revisión	Estefanie Jiménez Méndez	Profesional, Dirección de Planificación Institucional	Revisión de forma	Mayo 2024
	Aprobación	Ariel Barrantes Soto	Director de Crédito Público	Aprobación del documento	Mayo 2024
Almacenado en:		<a href="https://www.hacienda.go.cr/DocumentosInteres.html">https://www.hacienda.go.cr/DocumentosInteres.html</a>			



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

## 11. Documentos por sustituir

DOCUMENTO ANTERIOR			DOCUMENTO NUEVO		
Nombre	Código	N° Versión	Nombre	Código	N° Versión
Metodología para el Seguimiento de Programas/ Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	No Aplica	No Aplica	Metodología para Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	MH-DCP-PRO05-GUI-003	01



Guía: Metodología para el Seguimiento de Programas / Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público	1
Código: MH-DCP-PRO05-GUI-003	Versión: 01
Proceso: Seguimiento de los Programas/Proyectos del Gobierno Central y resto del Sector Público	

## 12. Visto Bueno de la Dirección de Planificación Institucional

Revisado por: Estefanie Jiménez Méndez Analista Dirección de Planificación Institucional	V.º B.º por: Rosa Chaves Corrales Directora de Planificación Institucional

## 13. Firmas de autorización

V.º B.º: Walter Acuña Aguilar Coordinador, Dirección de Crédito Público	V.º B.º: Rossaura Trigueros Elizondo Coordinadora, Dirección de Crédito Público

Aprobado por: Ariel Barrantes Soto Director de Crédito Público