



Informe

Informe de Seguimiento del I Semestre 2024 sobre los Créditos Externos de Inversión Pública en periodo de ejecución del Gobierno Central y Resto del Sector Público

Dirección de Crédito Público
Departamento de Coordinación y Control del Endeudamiento Público
Setiembre, 2024
Versión 01





Contenido

I. Introducción	5
II. Objetivo	6
III. Análisis de la cartera de créditos externos de inversión pública en ejecución	7
3.1. Préstamos en ejecución y sus proyectos/programas asociados.....	7
3.2. Participación de los acreedores.....	9
3.3. Participación de los entes ejecutores	9
3.4. Comportamiento de los desembolsos de la cartera vigente.....	10
3.5. Contrapartida Nacional/Institucional	13
3.6. Avance físico y financiero.....	14
3.7. Plazos importantes	16
3.8. Costo efectivo del financiamiento y concentración de la cartera.....	20
IV. Variaciones en el monto total de los Planes de Inversión de los programas/proyectos en ejecución	22
4.1. Ajustes realizados en los PIV de los programas/proyectos en ejecución durante el I semestre 2024	24
4.2. Posibles ajustes en los PIV de los programas/proyectos en ejecución reportados al cierre del I semestre del 2024.....	26
V. Conclusiones.....	29
5.1. Datos generales de la cartera de préstamos de inversión pública.....	29
5.2. Desempeño en la ejecución de los programas/proyectos.....	30
5.3. Principales problemas en la ejecución de los programas/proyectos....	33
VI. Recomendaciones	36
6.1. A los organismos financieros (Acreedores)	36
6.2. A los organismos ejecutores.....	37

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Participación de los acreedores y préstamos externos al I semestre 2024 – Gobierno Central y Resto del Sector Público.....	9
Gráfico 2. Préstamos externos por institución ejecutora al I semestre 2024 – Gobierno Central y Resto del Sector Público	10
Gráfico 3. Desembolso programado respecto al desembolso realizado del año 2019 al I semestre 2024.....	11



Gráfico 4. Monto desembolsado y monto pendiente por desembolsar según acreedor al I semestre 2024	12
Gráfico 5. Montos asignados, desembolsados y por desembolsar según institución ejecutora al I semestre 2024	12
Gráfico 6. Contrapartida Nacional/Institucional por acreedor al I semestre 2024	14
Gráfico 7. Plazo promedio de ejecución de los créditos externos según acreedor al I semestre 2024	16
Gráfico 8. Programas/proyectos que han sobrepasado el plazo de ejecución al I semestre 2024	19
Gráfico 9. Curva de Lorenz – Índice de concentración de la cartera al I semestre 2024.....	21
Gráfico 10. Causas de ajustes del PIV por ente ejecutor.....	27

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Créditos externos del Gobierno Central donde figura como deudor y/o garante	7
Cuadro 2. Créditos externos del Resto del Sector Público donde el Ente Ejecutor figura como deudor	8
Cuadro 3. Análisis del avance físico según el acreedor al I semestre 2024	15
Cuadro 4. Solicitud de prórrogas gestionadas al I semestre 2024	18
Cuadro 5. Comisiones de compromiso pagadas por acreedor al I semestre del 2024.....	19
Cuadro 6. Tasas promedio ponderadas por acreedor a I semestre 2024	20

Lista de Figuras

Figura 1. Aspectos considerados por los entes ejecutores	24
Figura 2. Problemas que más afectaron la ejecución de los programas/proyectos, según las UE/UCP al 30 de junio 2024	34



Siglas y Acrónimos

AYA	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
CNE	Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias
CONAVI	Consejo Nacional de Vialidad
COMEX	Ministerio de Comercio Exterior
DCP	Dirección de Crédito Público
EXIMBANK	Banco de Exportaciones e Importaciones de China
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad
INCOPESCA	Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
MH	Ministerio de Hacienda
MJP	Ministerio de Justicia y Paz
MOPT	Ministerio de Obras Públicas y Transportes
SENARA	Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento
UCP	Unidad Coordinadora de Programa/Proyecto
UE	Unidad Ejecutora de Programa/Proyecto
UEC	Unidad Ejecutora y de Coordinación
UEs/UCPs	Unidades Ejecutoras/Coordinadoras de Programas/Proyectos



I. Introducción

El desarrollo económico y social de un país depende de distintos factores clave, entre los cuales se destacan la gestión de la deuda pública y la ejecución eficiente de programas y proyectos financiados bajo esta. Una adecuada gestión de la deuda pública no solo permite financiar inversiones necesarias, sino que también facilita la sostenibilidad económica a largo plazo, evitando cargas financieras excesivas que podrían limitar el crecimiento. En este contexto, en Costa Rica, resulta fundamental continuar dirigiendo todos los esfuerzos en optimizar el uso de los fondos públicos destinados a estas iniciativas.

La correcta implementación de programas y proyectos no solo impulsa el desarrollo de infraestructuras y servicios esenciales, sino que también contribuye a la creación de empleo y al bienestar general de la población. Además, al maximizar el impacto de estos recursos, se pueden abordar de manera más efectiva los desafíos sociales y económicos, como la pobreza, la educación y la salud. Por lo tanto, la eficiencia en la gestión de los fondos públicos es crucial para asegurar un progreso sostenible y equitativo en el país.

En línea con lo anterior, la Dirección de Crédito Público (DCP), como Órgano Rector del Subsistema de Crédito Público, y responsable de girar lineamientos, instrumentos y recomendaciones en el ámbito del seguimiento a los participantes del Subsistema de conformidad con la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos –Ley N.º 8131–, es la entidad constituida para brindar seguimiento continuo a las Unidades Ejecutoras/Coordinadoras de Programas/Proyectos (UEs/UCPs) a cargo de los Programas/Proyectos de Inversión Pública financiados con endeudamiento externo.

Este informe tiene como propósito proporcionar una visión integral y crítica de la ejecución de los programas y proyectos financiados con deuda pública, evaluando su desempeño en términos de eficiencia y efectividad en el cumplimiento de sus metas. Además, se analizarán los principales problemas y riesgos asociados a las actividades y se valorará si en determinados casos será necesario emitir recomendaciones por parte de la DCP a los Ejecutores u otros actores que se estimen convenientes para coadyuvar a que dichas iniciativas puedan implementarse de la manera más eficaz, eficiente y sostenible de los recursos, contribuyendo al desarrollo integral del país. Todo esto se realizará con un enfoque en la transparencia y la divulgación oportuna de información a la ciudadanía.

Finalmente, agregar que, este informe se convierte en una herramienta fundamental para la rendición de cuentas y la toma de decisiones, proporcionando información objetiva, basada en distintos insumos obtenidos por la DCP sobre la ejecución de los programas/proyectos financiados con deuda pública.



II. Objetivo

Objetivo general

Analizar el desempeño¹ de la ejecución de los programas/proyectos de inversión pública que son financiados mediante los créditos externos, a efectos de contribuir a que el proceso de ejecución de los recursos se realice de una manera eficaz y eficiente, comunicando las recomendaciones o advertencias necesarias a las UEs/UCPs cuando correspondan y principalmente en aquellos programas/proyectos en los cuales se presenten problemas reiterativos y desviaciones en el cumplimiento de las metas programadas.

Objetivos específicos

- Presentar a las UEs/UCPs, los organismos ejecutores, los organismos financieros, entre otros actores, así como a la ciudadanía en general, el estado de avance de las principales actividades/obras de los programas/proyectos de inversión pública y evaluar su desempeño con relación a sus programaciones.
- Recomendar o advertir a las UEs/UCPs, a los órganos ejecutores, así como a los organismos financieros, cuando proceda, acciones a implementarse para subsanar y/o mitigar los problemas y/o riesgos existentes en la ejecución de dichos programas/proyectos de inversión pública.
- Identificar y calcular indicadores clave para evaluar el rendimiento del desempeño de los programas/proyectos de inversión pública.
- Analizar y destacar los problemas y riesgos más significativos que afectan o podrían afectar la ejecución de los programas/proyectos, así como las estrategias y medidas correctivas implementadas por las UEs/UCPs para su debida atención.
- Fomentar la transparencia y rendición de cuentas en la ejecución de los programas/proyectos financiados con endeudamiento público, enfatizando la importancia de llevar a cabo una adecuada planificación, gestión, control, monitoreo y evaluación efectiva de los mismos, así como la necesidad de registrar, sistematizar y socializar las lecciones aprendidas a lo interno de la organización para su oportuna implementación en pro de óptima ejecución de los mismos.

¹ Para analizar y clasificar el desempeño de los programas/proyectos de Inversión financiados con endeudamiento externo, se utiliza la “Metodología para la clasificación del desempeño de los Programas/Proyectos”, la cual está disponible en el siguiente link: <https://www.hacienda.go.cr/docs/MetodologiaClasificacionDesempenoProgramasProyectosFinanciamientoConEndeudamientoExterno.pdf>.



III. Análisis de la cartera de créditos externos de inversión pública en ejecución

3.1. Préstamos en ejecución y sus proyectos/programas asociados

Al cierre del primer semestre del 2024, Costa Rica cuenta con una significativa cartera de programas/proyectos de inversión pública financiados con endeudamiento externo que se encuentran en ejecución. Estos han sido impulsados principalmente por operaciones crediticias con organismos financieros multilaterales y bilaterales, y están dirigidos a fortalecer áreas claves como potabilización y saneamiento de agua, construcción y rehabilitación de vías terrestres, energía, seguridad ciudadana, competitividad, entre otros, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población y propiciar mejores espacios para atraer inversión extranjera.

La cartera crediticia en ejecución al 30 de junio del 2024, se encuentra compuesta por un total de 22 programas/proyectos, asociados a 23² préstamos, que suman un total de US\$4.482,9 millones. Estos financiamientos han sido acordados con diversos organismos financieros internacionales, entre ellos: BCIE, BID, BIRF, EXIMBANK y JICA.

Los siguientes dos cuadros muestran con detalle la conformación de la cartera al corte del semestre analizado, así como la forma en la que comparecen contractualmente el Gobierno o el ente público ejecutor.

Cuadro 1. Créditos externos del Gobierno Central donde figura como deudor y/o garante

	Acreeedor	Institución ejecutora	Programa/proyecto
1	BCIE 2198	AyA/ SENARA	Programa de Alcantarillado y Control de Inundaciones para Limón
2	BCIE 2220	SENARA	Proyecto de Abastecimiento de Agua para la Cuenca Media del río Tempisque y Comunidades Costeras (PAACUME)
3	BCIE 2317	CNE	Programa de emergencia para la reconstrucción integral y resiliente de infraestructura (PROERI)
4	BID 2493/OC-CR	AyA	Programa de Agua Potable y Saneamiento (PAPS)
5	BID 3071/OC-CR	MOPT	Programa de Infraestructura de Transporte (PIT)
6	BID 3072/CH-CR		
7	BID 3488/OC-CR	COMEX	Programa de Integración Fronteriza de Costa Rica (PIF)

² 22 Programas/proyectos financiados mediante 23 créditos, debido a los dos financiamientos externos requeridos por el PIT.



	Acreeedor	Institución ejecutora	Programa/proyecto
8	BID 4507/OC-CR	MOPT	Programa Red Vial Cantonal II (PRVC II)
9	BID 3589/OC-CR	ICE	Primer Programa de Energía Renovable, Transmisión y Distribución de Electricidad
10	BID 4864/OC-CR	MOPT	Programa de Infraestructura Vial y Promoción de Asociaciones Público-Privadas (PIV-APP)
11	BID 4871/OC-CR	MJP	Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de Violencia
12	BID 5823/OC-CR	MOPT	Programa de Infraestructura Vial y Movilidad Urbana Conectividad Resiliente (PIV-MU)
13	BIRF 8593-CR	CCSS	Programa por Resultados para el Fortalecimiento del Seguro Universal de Salud en Costa Rica
14	BIRF 9075-CR	MH	Proyecto Hacienda Digital para el Bicentenario (PHD)
15	BIRF 9050-CR	INCOPESCA	Programa de Desarrollo Sostenible de la Pesca y Acuicultura en Costa Rica
16	EXIMBANK 1420202052013211015	CONAVI	Rehabilitación y Ampliación de la Ruta Nacional No. 32
17	JICA CR-P5-2	ICE	Proyecto Geotérmico Borinquen I

Fuente: DCP, MH.

Cuadro 2. Créditos externos del Resto del Sector Público donde el Ente Ejecutor figura como deudor

	Acreeedor	Institución ejecutora	Programa/proyecto
1	BCIE 1725	AyA	Programa Abastecimiento del Área Metropolitana de San José, Acueductos Urbanos y Alcantarillado Sanitario de Puerto Viejo de Limón
2	BCIE AM 2080	CONAVI	Ampliación Programa de Obras Estratégicas de Infraestructura Vial
3	BCIE 2128	CCSS	Programa de Renovación de la Infraestructura y Equipamiento Hospitalario
4	BCIE 2129	AyA	Proyecto de Reducción de Agua No Contabilizada y Optimización de la Eficiencia Energética en el GAM (RANC-EE)
5	BCIE 2164	AyA	Programa de Abastecimiento del Área Metropolitana de San José, Acueductos Urbanos II y Alcantarillado Sanitario de Juanito Mora de Puntarenas
6	BCIE 2188-A	AyA	Programa de Acueductos y Alcantarillados en Ciudades Costeras y construcción del Laboratorio Nacional de Aguas (PAACC)

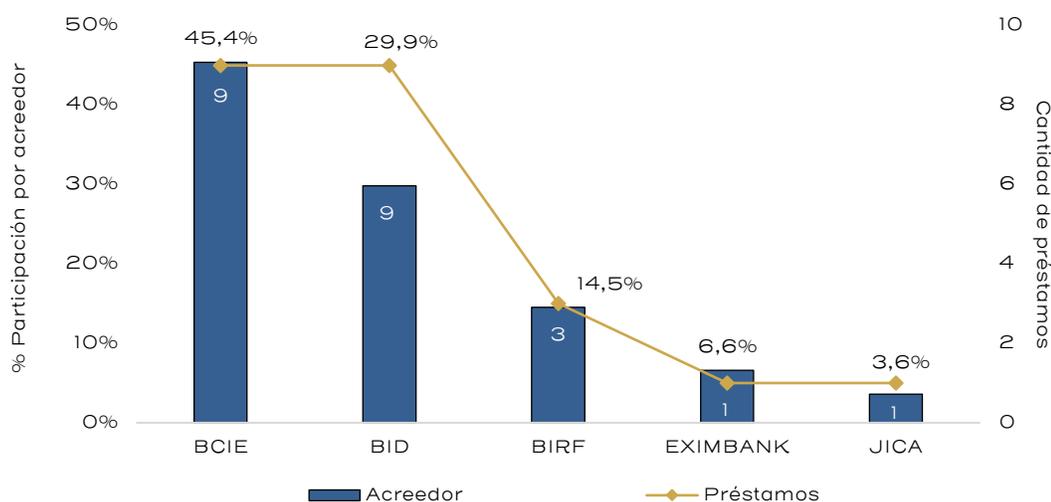
Fuente: DCP, MH.



3.2. Participación de los acreedores

Continuando con el análisis de la cartera en mención, se concluye que el mayor acreedor de la cartera contratada es el BCIE con un 45,4%, seguido del BID y del BIRF (Banco Mundial), en donde en conjunto representan y concentran más de las ¾ partes de la cartera desde el punto de vista financiero, con un 89,8% de participación en esta³. Mayor detalle sobre esta información está disponible en el siguiente gráfico.

Gráfico 1. Participación de los acreedores y préstamos externos al I semestre 2024 – Gobierno Central y Resto del Sector Público



Fuente: DCP, MH, información extraída del sistema SIGADE v.6.1 y de los contratos de préstamo.

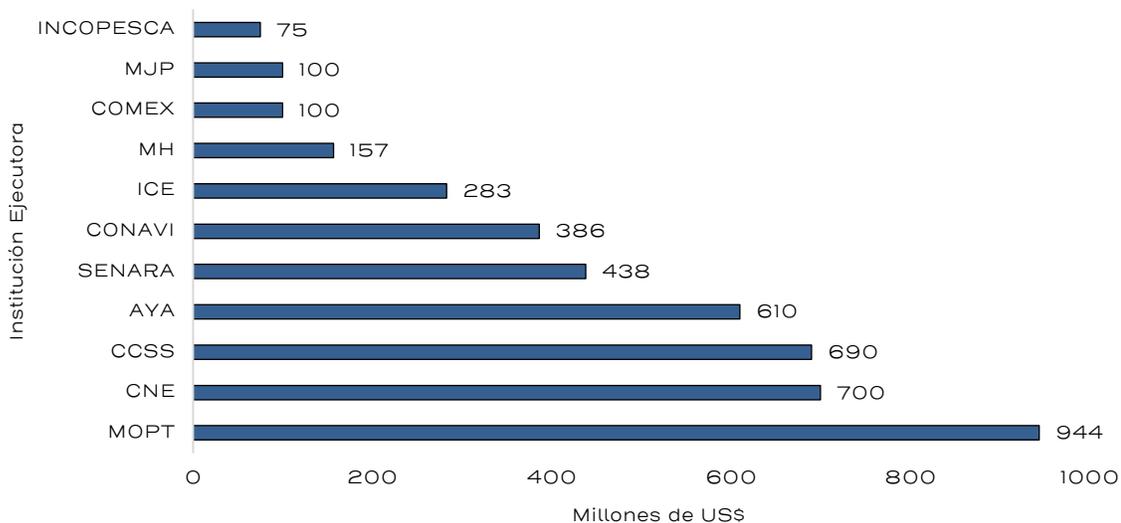
3.3. Participación de los entes ejecutores

Desde la perspectiva de los montos contratados, el MOPT es la institución ejecutora que lidera la cartera de créditos de inversión pública al cierre del I semestre con cinco endeudamientos para un 21,1% de participación financiera, en segundo lugar, se encuentra el CNE que tiene un solo empréstito en ejecución de US\$700 millones, que representa un 15,6%, siendo el mismo el de mayor cuantía de toda la cartera. Seguidamente se encuentra la CCSS y el AyA con dos y seis financiamientos, para un 15,4% y 13,6% respectivamente, en donde estos cuatro ejecutores lideran el 65,7% del total de la participación. El siguiente gráfico muestra los montos contratados por ejecutor.

³ Desde el punto de vista del número de las operaciones crediticias estos 3 acreedores concentran más del 90% de toda la Cartera.



Gráfico 2. Préstamos externos por institución ejecutora al I semestre 2024 – Gobierno Central y Resto del Sector Público



Fuente: DCP, MH con información extraída del sistema SIGADE v.6.1 y de los contratos de préstamo.

3.4. Comportamiento de los desembolsos de la cartera vigente

Al 30 de junio del 2024, se tiene un monto desembolsado acumulado de US\$2.088,24 millones, el cual equivale al 46,6% del valor total de la cartera de empréstitos de inversión en ejecución, y en donde un 7,4% de ese total desembolsado corresponde a los desembolsos realizados únicamente durante el I semestre del 2024 (por una suma de US\$ 154,89 millones).

Ahora bien, en relación con el monto programado por desembolsarse para este periodo, se encontró que se desembolsó un 81,1⁴% de la meta prevista por los ejecutores, pues se registraron desembolsos por un monto de US\$154,9 millones, contra los US\$191,0 millones planificados para el semestre en análisis. Importante destacar que 15 Programas/Proyectos no cumplieron la programación de desembolsos para el I semestre⁵, donde el 33,3% corresponden al AYA (5 en total).

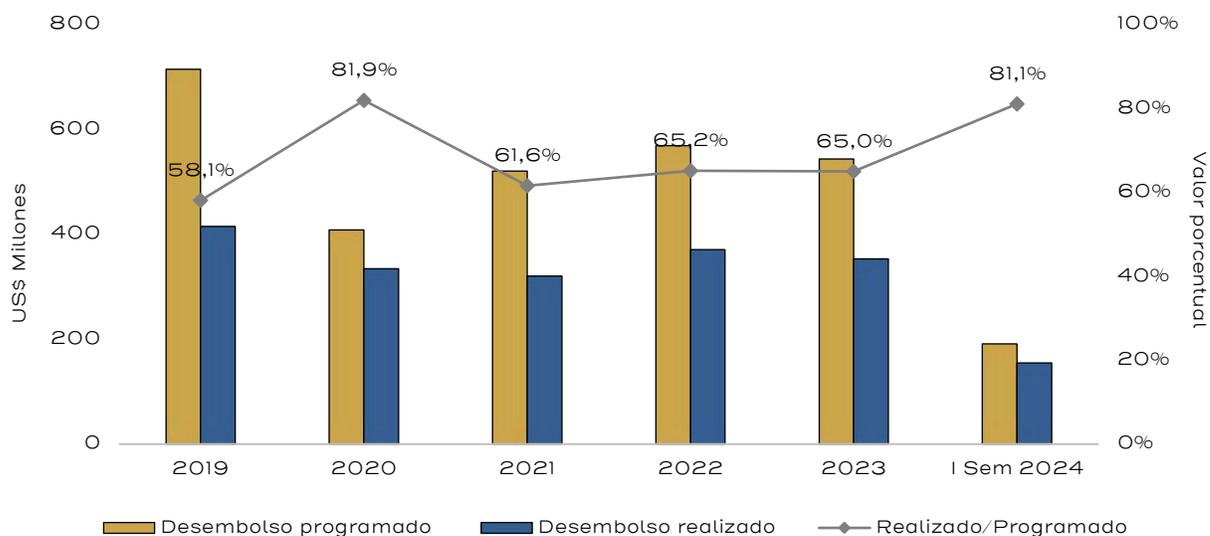
El siguiente gráfico muestra el monto programado por desembolsar con respecto al monto desembolsado por año, desde el 2019 al 2023. Para el caso del presente año, se muestra dicha información con el comparativo marginal al I semestre 2024.

⁴ De mantenerse esta tendencia al cierre del año 2024, el porcentaje de cumplimiento de las metas de desembolso se situaría entre los valores más altos del periodo 2019–2024, muy cercano al más alto que se registró en el año 2020.

⁵ De los 15 casos de incumplimiento, en 13 se desembolsó una cantidad superior o inferior a la meta establecida, o no se realizó ningún desembolso. En los 2 casos restantes, aunque no se había previsto desembolsar ninguna suma, efectivamente se realizaron desembolsos.



Gráfico 3. Desembolso programado respecto al desembolso realizado del año 2019 al I semestre 2024



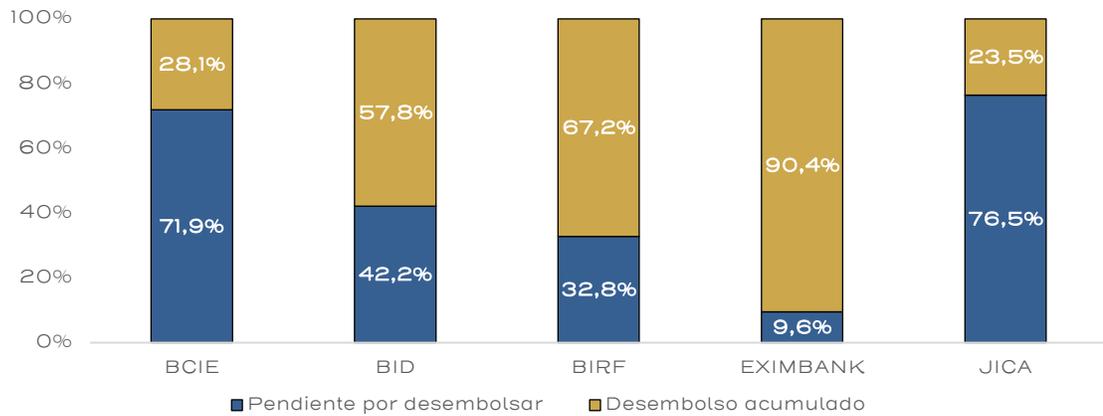
Fuente: DCP, MH con información extraída del Sistema SIGADE.

Al analizar el monto desembolsado total acumulado de la Cartera por acreedor, se obtiene que un 27,3% corresponde a préstamos con el BCIE, un 37,1% a financiamientos con el BID, y un 21,0% con el BIRF, siendo que en estos tres acreedores conjuntamente acumulan el 85,4% del monto total desembolsado, y el restante 14,6% corresponde al bloque EXIMBANK y al JICA.

Continuando el análisis por acreedor, el siguiente gráfico muestra la proporción del monto desembolsado con respecto al monto pendiente por desembolsar según cada acreedor, en donde destacan el EXIMBANK y el BIRF como los acreedores que conforme sus propias carteras tienen los porcentajes más altos desembolsados, mientras que en los casos del BCIE y JICA representan los que tienen el mayor porcentaje por desembolsar en sus respectivas carteras; adicionalmente, el BID muestra su cartera con la proporción más dividida, en donde los desembolsos acumulados de sus operaciones rondan el 57,8% del total de recursos asignados.



Gráfico 4. Monto desembolsado y monto pendiente por desembolsar según acreedor al I semestre 2024

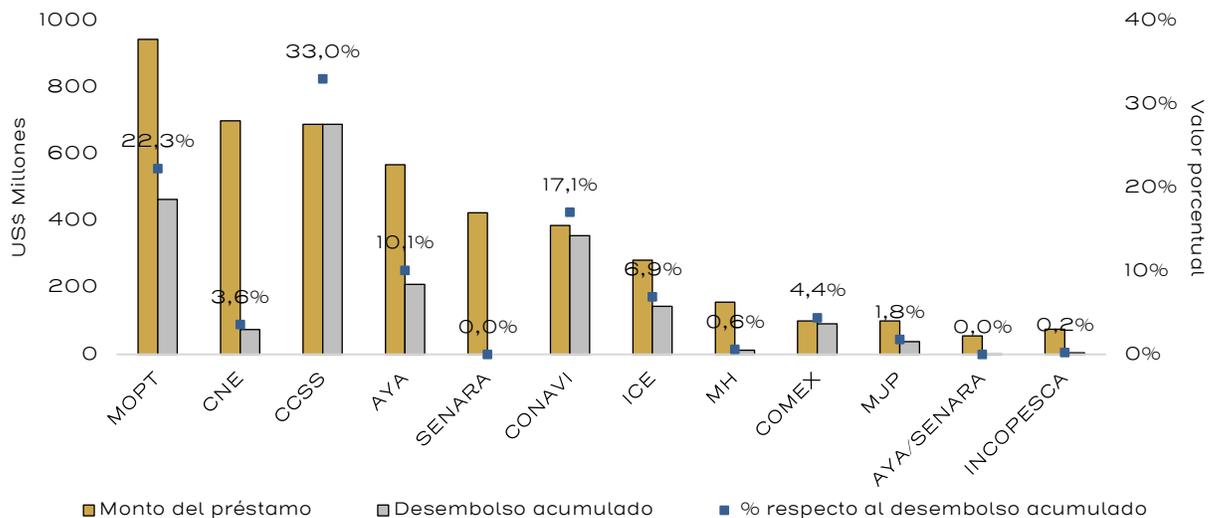


Fuente: DCP, MH con información extraída del sistema SIGADE v.6.1 y de los contratos de préstamo.

En otro orden de cosas, si se analizan los montos desembolsados acumulados por institución ejecutora respecto al total de los desembolsos, se observa que un 72,4% del total de los mismos lo han desembolsado tres instituciones, siendo estas la CCSS, el MOPT y el CONAVI con un 33,0%, 22,3% y un 17,1% respectivamente, sumando un total de US\$ 1.511,2 millones.

El siguiente gráfico muestra el comportamiento de la cartera por organismo ejecutor en torno a los montos asignados para cada uno de estos participantes versus lo que tienen desembolsado de forma acumulada, así como el porcentaje de este monto respecto al total desembolsado de la cartera.

Gráfico 5. Montos asignados, desembolsados y por desembolsar según institución ejecutora al I semestre 2024



Fuente: DCP, MH con información extraída del sistema SIGADE v.6.1 y de los contratos de préstamo.



Con respecto al gráfico anterior, es posible identificar las siguientes conclusiones:

- i) El MOPT, que representa la institución ejecutora con mayor cantidad de recursos externos asignados dentro de la cartera de préstamos en ejecución, tiene desembolsado casi el 50% de sus fondos.
- ii) El Proyecto de Abastecimiento de Agua para la Cuenca Media del río Tempisque y Comunidades Costeras (PAACUME) de SENARA continúa con el 100% de los fondos disponibles para desembolsarse.
- iii) Los programas/proyectos a cargo del Ministerio de Hacienda y del AyA/SENARA también presentan un porcentaje elevado de recursos por desembolsar. De manera similar, el programa gestionado por INCOPECA enfrenta una situación comparable; sin embargo, este programa está en proceso de cierre con el acreedor debido a la decisión de la Administración Chaves Robles de cancelar los recursos no utilizados del préstamo. En consecuencia, no se desembolsará la suma de US\$69,9 millones correspondiente a este financiamiento.
- iv) Los dos programas de la CCSS se encuentran desembolsados al 100%.

Por otra parte, los ejecutores tienen programado desembolsar durante II semestre del 2024 un monto aproximado de US\$122,1 millones, lo cual equivale a un 5,3% del monto pendiente por desembolsar de la cartera total.

3.5. Contrapartida Nacional/Institucional

Respecto al monto total de la contrapartida vigente, cuyos fondos están constituidos por los recursos provenientes del Presupuesto Nacional o de los presupuestos institucionales que complementan los recursos externos asignados a los programas/proyectos de inversión pública, al I semestre se tiene un monto asignado de US\$1.051,6 millones, de los cuales se ha ejecutado el 42,9% de los recursos, por lo que aún queda un monto disponible de US\$600,1 millones por ejecutar, concentrado mayoritariamente en la cartera del SENARA, ICE y AyA.

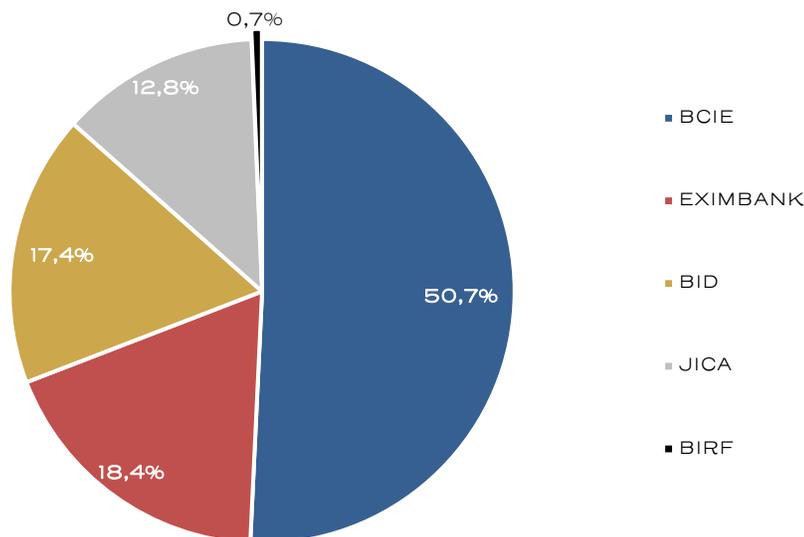
En la misma línea, para el periodo de análisis, la contrapartida total representa el 19%⁶ de los recursos destinados a financiar los programas y proyectos. De manera destacada, la mayor parte de la contrapartida de los préstamos corresponde a las operaciones del BCIE⁷ y del EXIMBANK, que en conjunto representan el 69,1% del total. En el siguiente gráfico se observa la participación de las contrapartidas que apoyan a los distintos fondos de los acreedores.

⁶ Excluyendo las fuentes de recursos asociadas a donaciones.

⁷ En el caso de los programas/proyectos financiados por BCIE, la contrapartida vigente más representativa corresponde al *Proyecto de Abastecimiento de Agua para la Cuenca Media del río Tempisque y Comunidades Costeras (PAACUME)* por un monto de US\$248.842.394,80 y con una participación del 46,63% en ese grupo de operaciones.



Gráfico 6. Contrapartida Nacional/Institucional por acreedor al I semestre 2024



Fuente: DCP, MH con información extraída del sistema SIGADE v.6.1 y de los contratos de préstamo.

3.6. Avance físico y financiero

■ Avance físico

De los 22 Programas/Proyectos analizados, se destaca lo siguiente:

- i) 11 registraron un avance físico entre un 0,0% a un 49,9% (un 50,0% del total de programas/proyectos).
- ii) 3 se caracterizan por tener un avance físico entre el rango de 50,0% a un 79,9%.
- iii) 8 Programas/proyectos alcanzaron avances superiores al 80,0%.

Asimismo, si se realiza el análisis del avance físico por acreedor, tenemos que el BID tiene la cartera más diversa pues tiene programas/ proyectos en los 3 grupos de avances mencionados anteriormente, en virtud de que actualmente financia operaciones tanto de reciente aprobación⁸ como con plazos de ejecución ya intermedios y/o avanzados, situación que es semejante en el caso del BCIE en términos de cómo está constituida dicha cartera, en donde ambos acreedores financian 8 programas/proyectos cada uno.

⁸ Por ejemplo, en el caso del crédito del BID 5823/OC-CR que financia el Programa de Infraestructura Vial y Movilidad Urbana Conectividad Resiliente, el mismo entró en ejecución a partir del 10 de enero 2024 y a la fecha de corte presenta un avance físico de un 0,00%, mientras que el préstamo 2493/OC-CR. entró en ejecución el 24 de setiembre 2013 y cuenta con un avance físico del 99,29%.



Por su parte, el BIRF que financia 3 programas/proyectos, registra también avances extremos, pues el Programa por Resultados para el Fortalecimiento del Seguro Universal de Salud en Costa Rica reporta un 100% de avance, mientras el Programa Hacienda Digital presenta un avance del 19,68%, y con respecto al Programa de Desarrollo Sostenible de la Pesca y Acuicultura en Costa Rica, se procedió con el cierre técnico del mismo, siendo que solo alcanzó un avance físico de un 3,09%. Ahora bien, para más detalle de la composición de los avances físicos de los acreedores, a continuación, se presenta el siguiente cuadro.

Cuadro 3. Análisis del avance físico según el acreedor al I semestre 2024

Acreedor	Avance físico promedio	Programas/proyectos
BID	58,4%	8
BCIE	43,9%	8
BIRF	40,9%	3
EXIMBANK	84,2%	1
JICA	37,2%	1
Total		22

Fuente: DCP, MH.

■ *Avance Financiero*

Al analizar la cartera en función del avance financiero al 30 de junio del 2024, se presenta la siguiente información:

- i) El 52,2% de los créditos externos (12 de los 23) presentan un avance financiero menor o igual al 49,9%, de los cuales 5 suscribieron sus respectivos contratos de préstamo antes del año 2020.
- ii) El BCIE tiene en su mayoría financiamientos con avances financieros menores al 49,9% (6 programas/proyectos de su cartera).
- iii) Un 34,8% de los empréstitos (8) muestran un avance financiero mayor al 80,0%, de estos, 4 están asociados a programas/proyectos que ya desembolsaron el 100% de los recursos del crédito.
- iv) JICA y BCIE son los acreedores que presentan menor avance financiero promedio, un 23,5% y 37,5% respectivamente.



3.7. Plazos importantes

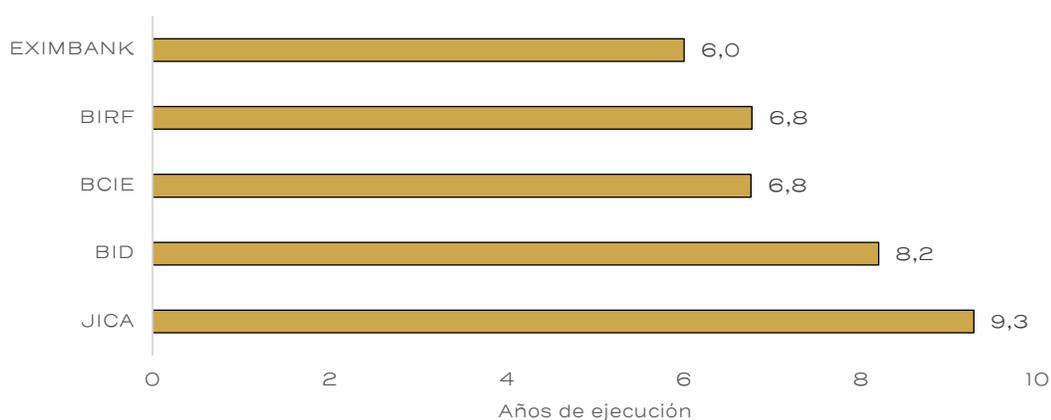
■ Plazo promedio de ejecución de los créditos externos

En el marco del seguimiento que realiza la DCP a los créditos externos destinados a la inversión pública para financiar diversos programas y proyectos, se calcula el indicador de Plazo Promedio de Ejecución (PPE) de dicha cartera. Este indicador proporciona una estimación del número promedio de años en los que se espera que se ejecuten los programas y proyectos asociados a estos financiamientos de la cartera.

El PPE⁹ se calcula desde la fecha de vigencia de cada contrato de préstamo, entendiéndose dicha fecha a partir de la suscripción del contrato, la publicación de la ley que aprueba el contrato en el Diario Oficial La Gaceta, la fecha del primer desembolso (si se encuentra en etapa de condiciones previas, se utiliza la fecha de vencimiento de la misma, esto aplica para los contratos de préstamo del BCIE) o bien la fecha de efectividad del contrato (este último caso aplica para los créditos suscritos con el EXIMBANK); asimismo, el cálculo contempla hasta la fecha límite de desembolsos vigente del respectivo crédito, incluyendo prórrogas ya aprobadas a dicha fecha o bien posibles prórrogas a materializarse dadas las condiciones de avance en la ejecución de cada operación.

Al I semestre del 2024, el PPE de la cartera dio como resultado 90 meses o 7,5 años, lo que indica que varios de los créditos externos en ejecución han necesitado o estarán requiriendo una o más extensiones al periodo de desembolsos vigente para la finalización de los programas/proyectos. El gráfico siguiente muestra el PPE por acreedor.

Gráfico 7. Plazo promedio de ejecución de los créditos externos según acreedor al I semestre 2024



Fuente: DCP, MH y los contratos de préstamo.

⁹ Dentro de los cálculos del ejercicio no se consideran al cierre del semestre los créditos que ya fueron totalmente desembolsados o bien están cerca de su finalización, tal como en el caso del crédito BICE 1725, BCIE 2128, BID 2493/OC-CR, BIRF 8593-CR, y BIRF 9050-CR (por cierre técnico).



Al analizar el PPE de los empréstitos por acreedor, se desprenden los siguientes datos:

- i) JICA cuenta con solo 1 financiamiento y tiene el plazo de ejecución más alto de la cartera, dado que es de 9,3 años, mismo plazo que corresponde al periodo de desembolsos contractualmente otorgado de este acreedor.
- ii) BID con 8 financiamientos posee un promedio de 8,2 años de ejecución, con préstamos que superan los 13 años en ejecución, registrando en algunos casos hasta 2 ó 3 prórrogas a los periodos de desembolsos, mientras que el BCIE también con 8 financiamientos se sitúa en un PPE de 6,8 años, en donde algunas de estas operaciones ya cuentan con 1 prórroga, y posiblemente en algunos casos podrían requerir de otra adicional, como lo es el caso del crédito del RANC-EE que podría alcanzar un PPE cercano a los 11 años bajo un escenario de segunda prórroga.
- iii) BIRF y EXIMBANK ambos con 1 crédito en ejecución, presentan una cartera promedio de 6,8 años y 6,0 años respectivamente en donde la operación del BIRF requerirá posiblemente de 1 prórroga al periodo de desembolsos, mientras que la del EXIMBANK ya tiene una materializada y otra de reciente aprobación por parte de dicho acreedor.

■ *Ampliación del plazo de desembolsos según lo estipulado en el contrato de préstamo*

A continuación, se presentan las instituciones ejecutoras que han excedido los plazos establecidos en los contratos de préstamo para desembolsar la totalidad de los recursos y/o completar las actividades dentro del periodo previsto.

Se observa que los ejecutores que más han sobrepasado estos plazos suelen ser los mismos que tienen mayor presencia en la cartera en términos de número de operaciones asignadas.

Asimismo, es importante destacar que el período de desembolso y/o ejecución varía según el acreedor y la naturaleza del programa o proyecto. Esto implica que no todos los financiamientos tienen el mismo plazo establecido contractualmente.



Cuadro 4. Solicitud de prórrogas gestionadas al I semestre 2024

Institución ejecutora	Cantidad de prórrogas	Promedio de años prorrogados
AYA	8	3,6
MOPT ¹⁰	4	4,0
CCSS	4	3,1
COMEX	2	3,0
CONAVI ¹¹	2	2,0
ICE	1	1,5

Fuente: DCP, MH y los contratos de préstamo.

Basado en lo anterior, cuando un proyecto enfrenta múltiples prórrogas en la fecha final de desembolsos, puede experimentar un aumento en costos, descoordinación en la planificación y un posible deterioro en la calidad del trabajo. Esto también puede perjudicar la confianza de los beneficiarios y llevar a modificaciones contractuales, requiriendo una revisión del alcance del proyecto. Para evitar estos problemas, es crucial implementar una gestión de proyectos efectiva, que incluya una planificación adecuada, control de riesgos y una comunicación clara con todos los involucrados.

Continuando con el tema, el siguiente gráfico ilustra los programas y proyectos que han excedido el plazo de ejecución establecido en los contratos de préstamo. En particular, se observa que el Programa de Abastecimiento del Área Metropolitana de San José y el de Acueductos Urbanos y Alcantarillado Sanitario de Puerto Viejo de Limón, a pesar de que el periodo de desembolso concluyó en junio de 2021, siguen ejecutando recursos de financiamiento y contrapartida tras recibir 3 prórrogas, extendiendo así su plazo de ejecución a más de 16 años.

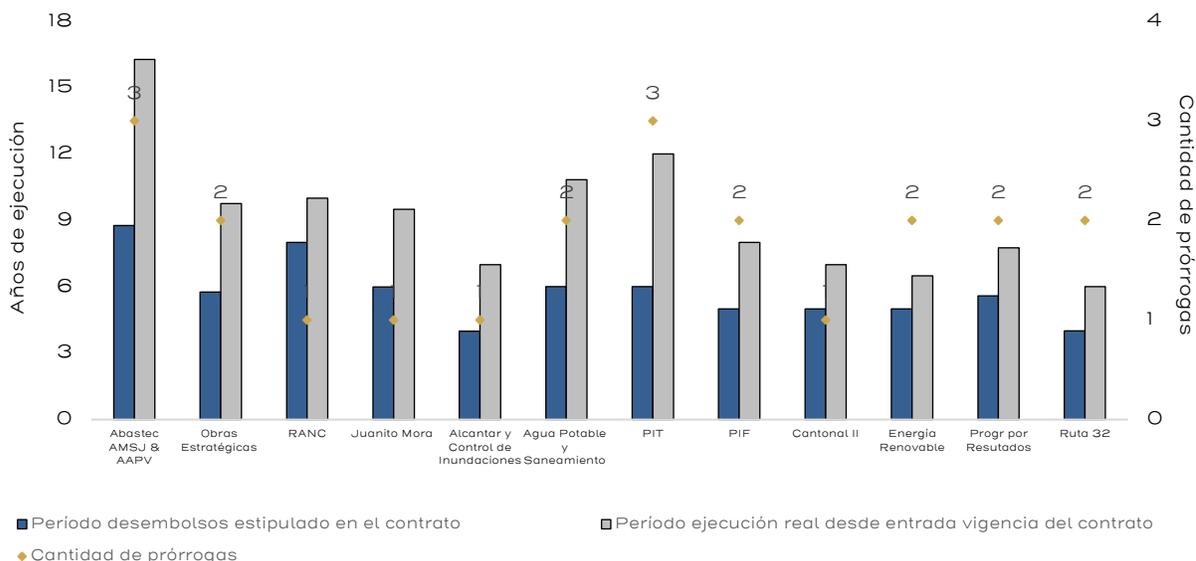
Al corte de este informe, el Programa de Infraestructura de Transporte ha recibido 3 prórrogas, extendiendo su fecha de finalización del periodo de desembolsos hasta noviembre del año 2026, lo que establece un período total de ejecución de 12 años. Para más detalles, consulte el gráfico a continuación.

¹⁰ En el caso del PIT, este Programa se conforma por dos créditos que cuentan con la misma fecha de vigencia y fecha de último desembolso; asimismo, ambos cuentan con tres prórrogas, por lo que se consideró como un solo empréstito para efectos de los datos de este cuadro.

¹¹ En el caso del Crédito del EXIMBANK que financia el Proyecto de la Ruta 32, el 5 de agosto el EXIMBANK autorizó la prórroga solicitada.



Gráfico 8. Programas/proyectos que han sobrepasado el plazo de ejecución al I semestre 2024



Fuente: DCP, MH con información extraída del sistema SIGADE v.6.1 y de los contratos de préstamo.

Es importante mencionar que la mayoría de las prórrogas otorgadas al periodo de desembolsos conllevan un costo adicional por el pago de comisiones de compromiso, ya sea para el Gobierno o para la institución ejecutora si es el deudor. Las comisiones de compromiso son cargos establecidos por los bancos que se pagan a los acreedores con cierta periodicidad por los saldos no desembolsados. Resultado de estas comisiones, al 30 de junio del presente año se han pagado US\$49,8 millones. El siguiente cuadro muestra información desglosada por el pago de dichas comisiones.

Cuadro 5. Comisiones de compromiso pagadas por acreedor al I semestre del 2024

Acreedor	% Desembolso acumulado	% Pendiente por desembolsar	Comisiones de compromiso pagadas
BCIE	28,1%	71,9%	8.654.312,18
BID	57,8%	42,2%	29.295.322,00
BIRF	67,2%	32,8%	5.402.076,73
EXIMBANK	90,4%	9,6%	2.083.103,45
JICA	23,5%	76,5%	4.371.381,03
Total			49.806.195,39

Fuente: DCP, MH con información extraída del sistema SIGADE v.6.1 y de los contratos de préstamo.

Del cuadro anterior, se pueden extraer las siguientes conclusiones:



- i) El BID presenta el mayor monto pagado en comisiones de compromiso, en donde solo el PIT ha cubierto un 49,4% de dicho monto.
- ii) El Proyecto Geotérmico Borinquen I (JICA) es el segundo proyecto que ha cancelado más en comisiones de compromiso; sin embargo, este proyecto no presenta prórrogas a su periodo de desembolsos.
- iii) El total de las comisiones pagadas de los programas/proyectos con prórrogas otorgadas es de US\$35,6 millones.

Dado el panorama previamente descrito, es esencial reconocer que, aunque las prórrogas al último desembolso o a la fecha de cierre de los programas y proyectos son mecanismos disponibles ofrecidos por los acreedores (en los contratos de préstamo), para permitir alcanzar los objetivos establecidos en caso que se hayan presentado atrasos en la ejecución de dichas iniciativas, es crucial que los ejecutores adopten una planificación y gestión de proyectos más rigurosa que permita optimizar el uso de los recursos públicos. Estas prórrogas deben ser utilizadas como último recurso y de manera estratégica para garantizar que el beneficiario final no experimente impactos negativos.

En ese sentido, los ejecutores deben implementar un enfoque proactivo para gestionar los plazos y recursos conforme lo planificado, asegurando que cualquier ajuste en el cronograma se traduzca en mejoras efectivas y no en retrasos o dificultades adicionales para implementarlos y que generarán un impacto en los beneficiarios de las obras, bienes o servicios que estos esperan.

3.8. Costo efectivo del financiamiento y concentración de la cartera

Ahora bien, es importante señalar que según la última tasa de interés pagada, el costo ponderado de la cartera actual¹² de los programas/proyectos financiados con endeudamiento externo es del 7,3%, principalmente por la concentración de la misma en proyectos del BCIE y el BID, quienes registran los créditos con mayor costo de financiamiento (8,2% y 7,8%, respectivamente), tal y como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 6. Tasas promedio ponderadas por acreedor a I semestre 2024

Acreedor	Tasa promedio ponderada
BCIE	8,2%
BID	7,8%
BIRF	7,1%
EXIMBANK	4,0%
JICA	0,6%

Fuente: DCP, MH con información extraída del sistema SIGADE v.6.1 y de los contratos de préstamo.

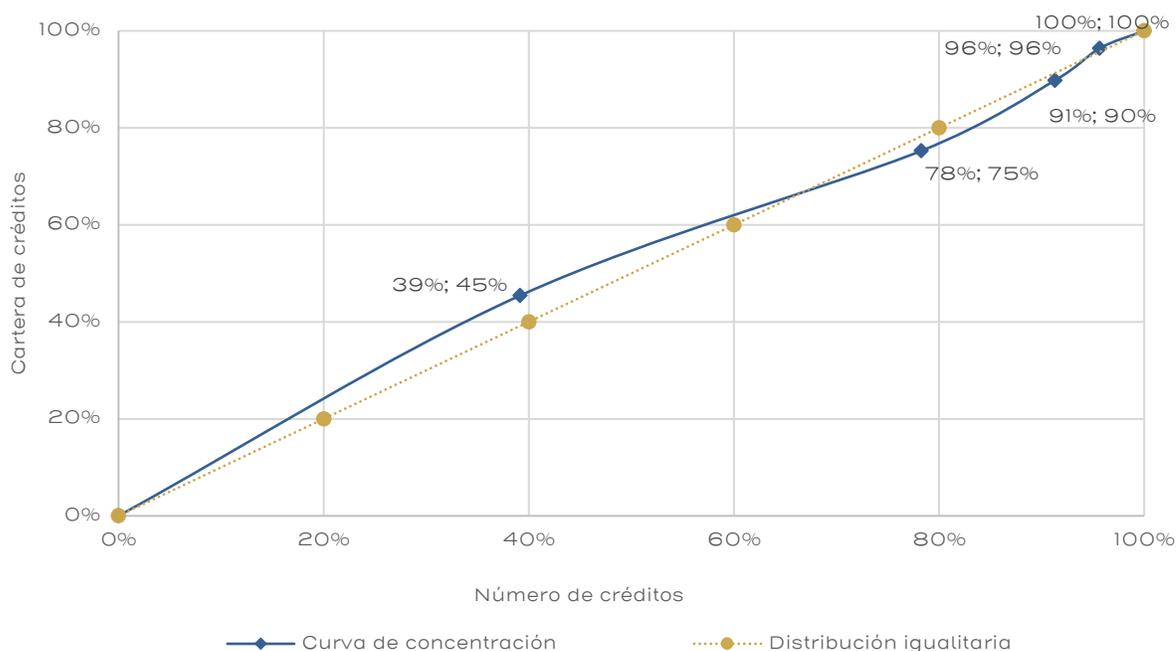
¹² Se excluye del análisis el Proyecto de Abastecimiento de Agua para la Cuenca Media del río Tempisque y Comunidades Costeras (PAACUME), debido a que a la fecha de corte el mismo no ha realizado pagos por el servicio de la deuda.



Por su parte, en términos de la concentración de la cartera, la curva de Lorenz refleja una concentración muy reducida en términos de cada uno de los préstamos contratados, a pesar de que la mayor cantidad de créditos han sido financiados por el BID y el BCIE.

Tal y como se observa en el siguiente gráfico, el 78% de los créditos concentran el 75% de la cartera en términos financieros, en contraste, el JICA solamente aporta un 4% de los préstamos y un 4% de la cartera total.

Gráfico 9. Curva de Lorenz – Índice de concentración de la cartera al I semestre 2024



Fuente: DCP, MH con información extraída de los contratos de préstamo.

Finalmente, el seguimiento de los créditos externos de inversión pública durante el primer semestre de 2024 refleja avances significativos en varios proyectos clave, particularmente en áreas como infraestructura vial, agua potable y saneamiento, así como energía renovable. No obstante, persisten retos importantes, como los atrasos en la ejecución de ciertos proyectos y la necesidad de múltiples prórrogas, lo que ha incrementado los costos de financiamiento y generado comisiones adicionales por compromisos no desembolsados. Estos desafíos subrayan la importancia de una gestión más rigurosa y proactiva de los plazos y recursos asignados para maximizar el impacto de los programas financiados con deuda externa.

De cara al futuro, es crucial que las entidades ejecutoras fortalezcan sus mecanismos de planificación y ejecución para mitigar los riesgos de atrasos y optimizar el uso de los recursos disponibles. La Dirección de Crédito Público



continuará brindando seguimiento y emitiendo recomendaciones para mejorar la eficiencia en la ejecución de los proyectos, con el fin de facilitar que las inversiones públicas contribuyan al desarrollo económico y social del país de manera efectiva y sostenible. Este enfoque permitirá reducir la dependencia de las prórrogas y minimizar el costo de financiamiento asociado, favoreciendo un manejo más estratégico de la deuda pública.

IV. Variaciones en el monto total de los Planes de Inversión de los programas/proyectos en ejecución

Durante el periodo en análisis, se mantienen presentes retos, limitaciones y desafíos relevantes en la ejecución de los programas/proyectos financiados con endeudamiento externo; muchos de ellos, aunque son de distinta naturaleza, apuntan a dificultades y debilidades concebidas en la preinversión y planificación inicial de estas operaciones, en donde esta Dirección, continúa considerando la correcta definición del alcance, el costo y el tiempo, como tres de los factores clave y de éxito para su gestión eficaz y eficiente, sin dejar de lado, entre otros, la identificación clara de los riesgos que podrían afectar su ejecución y su oportuna estrategia para gestionarlos, conforme a las buenas prácticas internacionales en la materia.

En línea con lo anterior, resulta esencial e imperativo, que los entes ejecutores desde los procesos iniciales de ejecución logren implementar altos niveles de efectividad en su planificación de proyectos, en aras de facilitar la correcta implementación de las operaciones. Asimismo, en el marco de estos programas/proyectos, se reitera la importancia que para la buena gestión representa el cumplimiento de los hitos ligados a la negociación y la suscripción de los empréstitos, así como su pronta aprobación en la Asamblea Legislativa (AL) en los casos que correspondan¹³, esto de conformidad a la normativa vigente.

En ese sentido, cabe recordar que algunas obligaciones financieras derivadas de estos empréstitos comienzan a devengarse a partir de la suscripción de los contratos de préstamo con los organismos financieros, por lo que resulta significativo considerar el plazo que toman los mismos en ser aprobados por la AL, dado que si bien hasta ese momento adquieren plena validez jurídica, existen operaciones en donde en las cláusulas contractuales queda implícito algún cargo o comisión financiera asociada al monto disponible sin desembolsar del préstamo; esto implicará, por ende, que cuanto más tiempo transcurra en concretarse la aprobación parlamentaria, mayor será el costo financiero por este rubro, referido a las comisiones de compromiso.

Adicionalmente, si se llegan a materializar retrasos en la aprobación legislativa o en el cumplimiento de condiciones previas al primer desembolso de estos

¹³ Los créditos externos deben ser sometidos a la aprobación parlamentaria solo cuando el Prestatario o Garante del Crédito es el Gobierno de la República, en los demás casos donde un Ente Ejecutor distinto al Gobierno figure como Prestatario, dichos créditos adquieren plena validez jurídica al momento de su suscripción.



contratos de préstamo¹⁴, estos podrían derivar en un aumento en los costos de los programas/proyectos por diversos motivos, tales como: la inflación, devaluación del colón frente al dólar, cambios en la demanda, cambios demográficos en la zona de influencia de las iniciativas, cambios o shocks en la economía y en las necesidades de las poblaciones beneficiarias, entre otros, lo cual demarca la gran importancia de continuar realizando esfuerzos por agilizar más los plazos de aprobación parlamentarias, así como las actividades que dan soporte al cumplimiento de las condiciones previas antes citadas y la pronta aprobación de los presupuestos que soportan las inversiones a realizarse.

Cabe señalar que algunos de los programas/proyectos de la cartera en ejecución no solo experimentan cambios en sus planes de inversión y ven afectados los plazos contractualmente establecidos para llevarlos a cabo producto de retrasos en la ejecución, sino que a su vez están influenciados por otros factores que propician el que los recursos financieros asignados puedan resultar escasos para financiar las actividades planificadas conforme el alcance original, lo que implica, en algunos casos, la necesidad de ubicar posibles alternativas para conseguir mayores recursos económicos, o bien el tener que reducir sus costos, procurando hasta donde sea posible no afectar el alcance de las obras, bienes o servicios que deben efectuarse.

Otros
factores
influyentes:

- Correcta aplicación o no de buenas prácticas en gestión de proyectos, incluyendo un riguroso control de los procesos de contratación.
- Aplicación oportuna o no de multas ante el incumplimiento de contratos.
- Reingeniería de procesos cuyo fin es ahorrar recursos y generar una menor intervención, pero que pueden retrasar el inicio de actividades estratégicas.
- Posibles cambios en los objetivos y con ello en el alcance; v) presencia de errores u omisiones en la planificación.
- Inadecuado análisis/tratamiento de riesgos; entre otros.

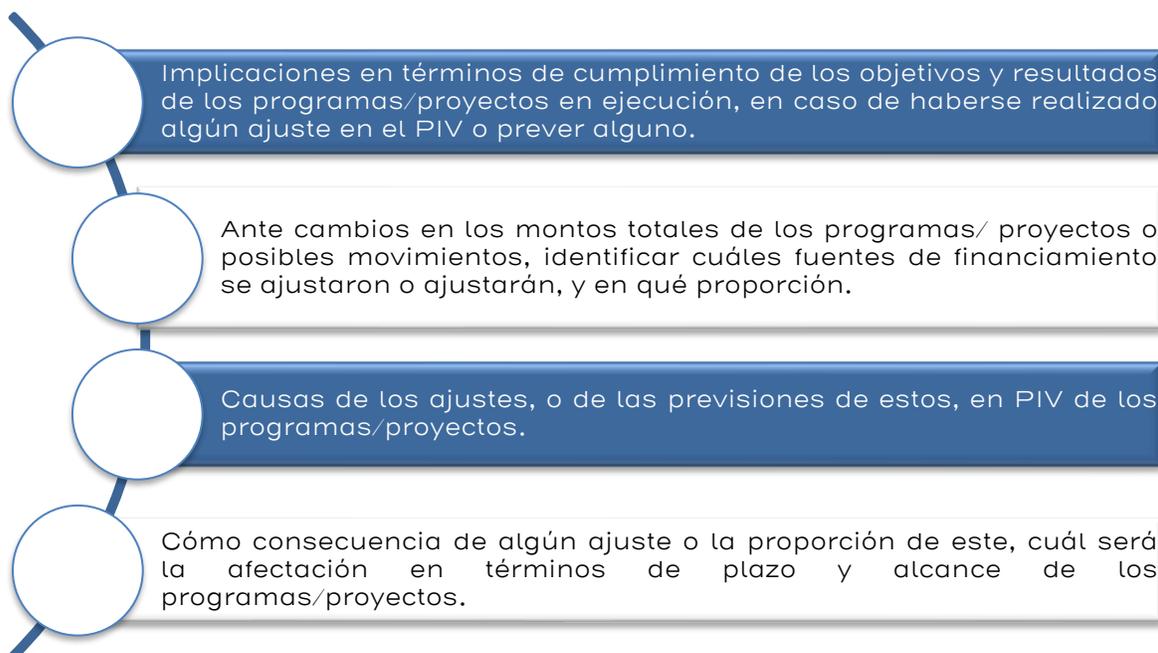
Debido a lo expuesto anteriormente, el análisis sobre variaciones en el monto total de los Planes de Inversión Vigentes (PIV) de los programas y proyectos de la cartera se cimienta a partir de estas aristas, e incluye los cambios formalizados durante el I Semestre del año 2024, así como las proyecciones de posibles cambios en sus planes de inversión, esto conforme lo señalado por los entes ejecutores.

Como en ocasiones anteriores, con el propósito de analizar las valoraciones que llevan a cabo los ejecutores sobre los ajustes realizados en sus respectivos PIV del periodo de estudio, así como la proyección de estos, se tiene que los mismos realizaron una valoración cuantitativa y cualitativa acerca de los siguientes aspectos:

¹⁴ El plazo de las condiciones previas al primer desembolso comienza a regir a partir de que el respectivo contrato de préstamo externo adquiere plena validez jurídica.



Figura 1. Aspectos considerados por los entes ejecutores



Fuente: DCP, MH utilizando como base el formulario denominado "Ajustes en el monto del Plan de Inversión del programa/proyecto".

4.1. Ajustes realizados en los PIV de los programas/proyectos en ejecución durante el I semestre 2024

A continuación, se detallan los ajustes realizados durante el primer semestre de 2024 por aquellos entes ejecutores que así los requirieron, tomándose para ello como base, la información solicitada y reflejada en la figura anterior. Estas modificaciones se han efectuado conforme a las respuestas proporcionadas por los ejecutores, que se indican a continuación.

Durante este período, Acueductos y Alcantarillados (AyA) ha incrementado el monto de su contrapartida. Este ajuste, detallado en la solicitud de modificación del Plan Global de Inversiones (PGI) del contrato de préstamo BCIE 2198¹⁵, se refiere específicamente al "Proyecto de ampliación y mejoramiento del alcantarillado sanitario de la Ciudad de Limón" que ejecuta el Instituto dentro del programa del BCIE, cuyo contrato de préstamo fue aprobado por la Ley N° 9690.

Según indicación del AyA, el aumento solicitado asciende a US\$12,4 millones, monto que es necesario para financiar la adjudicación de la licitación 2021LI-000005-PR1 (Sector I). Esta licitación implicó una actualización en el costo del proyecto, basándose en la oferta económica presentada durante el proceso licitatorio y es esencial para la construcción del mismo. La incorporación de dicha

¹⁵ Como se indicó al inicio de este Informe, el Crédito BCIE 2198 financia el Programa de Alcantarillado y Control de Inundaciones para Limón, en donde el AyA y SENARA ejecutan un proyecto cada uno de forma separada.



contrapartida en el proyecto fue aprobada por el BCIE según oficio GERCR-129/2024.

En el caso del Primer Programa de Energía Renovable, Transmisión y Distribución de Electricidad, contrato de préstamo N° 3589/OC-CR, se solicitó ante el BID una extensión de plazo de desembolsos en setiembre del 2023, la cual contó previo con el aval del Ministerio de Hacienda, siendo que el Banco la concedió por 18 meses mediante el oficio O-CID/CCR-74/2024 del 13 de febrero del 2024; como consecuencia de esto, la licitación de la actividad Anillo Miravalles se excluyó del programa, pues su instalación sobrepasaba el plazo del tiempo establecido aún con la prórroga, por lo que se solicitó un rebajo del préstamo por un monto de US\$13,2 millones e implica además una disminución del monto de contrapartida de US\$1,9 millones, resulta relevante señalar que, tras analizar detalladamente la solicitud presentada por el ICE en conjunto con las partes interesadas, se encontró que, la actividad antes mencionada presentaba elementos técnicos e indicadores de desempeño que la volvían riesgosa de ejecutar y completar en un periodo de prórroga sano para el contrato de préstamo, no obstante, se estima que esta actividad sería incluida en otro financiamiento externo por parte del ICE.

Ahora bien, SENARA ha reportado un ajuste en la contrapartida del proyecto de Abastecimiento de Agua para la Cuenca Media del río Tempisque y Comunidades Costeras (PAACUME) BCIE 2220, que aumentará en US\$216,1 millones. Este importante ajuste es necesario debido a retrasos provocados por tres acciones de inconstitucionalidad, un período prolongado para la aprobación de la viabilidad ambiental y demoras en la aprobación del crédito. Estos inconvenientes han llevado a un fuerte incremento en los costos de ejecución del proyecto desde 2018. El presupuesto original del Plan de Inversión (PIV) resultó insuficiente para cumplir con las metas establecidas inicialmente.

Adicionalmente, COMEX reporta para este semestre una modificación para el Programa de Integración Fronteriza de Costa Rica (PIF), financiado bajo el crédito BID 3488/OC-CR, el cual aumenta en la contrapartida un monto total de US\$13,5 millones. Este aumento es debido al incremento en los precios de la construcción, generado principalmente por tres factores: producto de la pandemia por COVID-19, la crisis de los contenedores y la guerra entre Rusia y Ucrania, pues generaron a nivel internacional afectación en la disponibilidad de los materiales de construcción, incrementos en sus costos, así como en su transporte. Todo esto originó la necesidad del incremento de contrapartida, así como la aplicación de otras contingencias internas que permitieron resguardar el alcance del programa en gran medida.

Se considera que no hay afectación en el objetivo de desarrollo que persigue el programa, en cuanto a mejorar la competitividad del país, porque se van a construir y equipar los dos puestos fronterizos que concentran el mayor tránsito del comercio terrestre (Peñas Blancas y Paso Canoas).

Sin embargo, sí se afectaría el alcance de los productos asociados a los sistemas informáticos en los dos puestos fronterizos de menor tránsito Sabalito y Las Tablillas. Además, según el programa de inversión ajustado se realizará la



rehabilitación de la infraestructura del Puesto Fronterizo Sabalito. Pero no habría recursos para la rehabilitación del Puesto Fronterizo Las Tablillas. Pese a lo anterior, el ente ejecutor se encuentra en la búsqueda de los recursos adicionales para realizar una mejora menor en la infraestructura existente, ya que, como ese puesto opera al 60% de su capacidad, no requiere aún una intervención mayor.

Por otro lado, el Proyecto de Mejoramiento Ambiental del Área Metropolitana de San José (PMAAMSJ), ejecutado por el AyA, muestra un incremento de aproximadamente US\$33,5 millones durante el primer semestre, elevando el costo total de US\$835,6 millones a US\$869,1 millones. Este aumento se debe a ajustes contables por tipo de cambio, modificaciones en los montos de las servidumbres, actualizaciones en el valor de las obras del proyecto de Guatuso, variaciones de costos en las órdenes de cambio y la actualización de los costos relacionados con la gestión del Programa. Es relevante destacar que, desde la última aprobación del cuadro de costos en julio de 2021, la Unidad Ejecutora ha realizado al menos cuatro actualizaciones de costos para todo el PGI, determinando incrementos significativos sin alterar el alcance original del programa.

Asimismo, el componente I del PMAAMSJ, correspondiente al Programa de Agua Potable y Saneamiento, registra un sobrecosto de US\$261,2 millones, según la actualización de costos realizada por el AyA en el último semestre de 2023. Este monto refleja el costo de las obras pendientes de licitación, y el AyA está evaluando la posibilidad de financiar una parte con su presupuesto institucional y otra parte mediante financiamiento del sistema financiero nacional, sujeto a la aprobación del estudio de factibilidad por parte de MIDEPLAN y otras instancias institucionales, con el fin de asegurar los recursos necesarios para la continuidad del programa.

4.2. Posibles ajustes en los PIV de los programas/proyectos en ejecución reportados al cierre del I semestre del 2024

Al cierre del primer semestre, un programa de la cartera que es financiado por el BID y uno financiado por el BCIE indicaron que podrían manifestar a futuro un cambio en sus respectivos planes de inversión, dado las condiciones que ellos están detectando.

- i) El primer programa en cuestión es el Programa de la Red Vial Cantonal II PRVC II, financiado bajo el Contrato de Préstamo (BID 4507/OC-CR), que proyecta necesitar US\$2,6 millones adicionales. Este requerimiento surge debido a un retraso en su ejecución. El ejecutor ha indicado que existe un compromiso a nivel del MOPT para gestionar e incorporar estos recursos como contrapartida durante los períodos 2024 y 2025.

Cabe señalar que debido al atraso en la ejecución del programa, se concedió una extensión de 24 meses al plazo autorizado de desembolsos para el PRVC-II MOPT/BID. En octubre de 2023, mediante la Adenda No 1, se aprobó un incremento en la contrapartida para el pago de los servicios

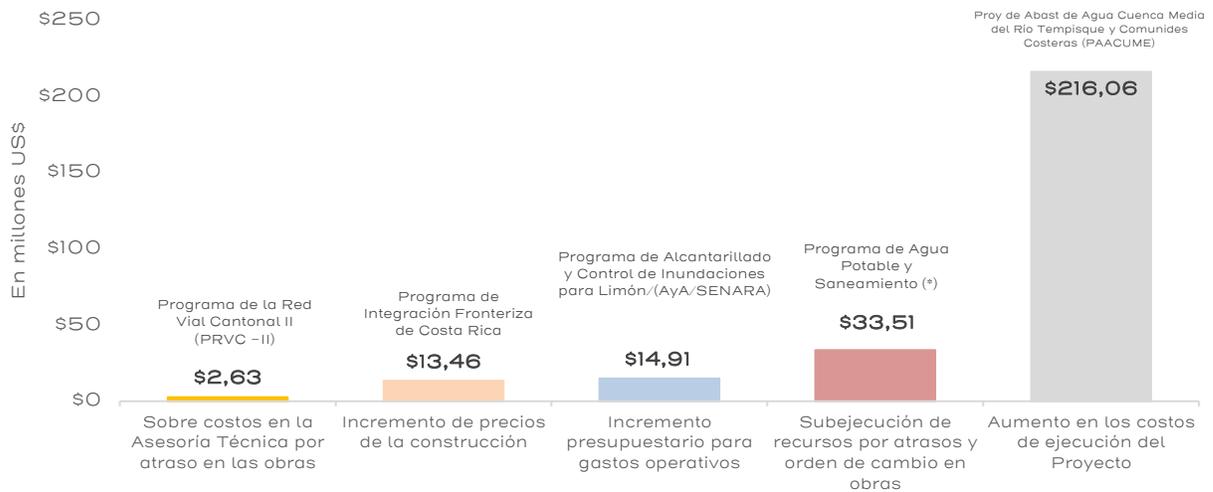


de asesoría técnica. Este aumento está vinculado con la prórroga de 24 meses, aprobada en junio de 2023, destinada al pago de la GIZ. Este ajuste está actualmente en trámite, conforme al oficio MH-DM-OF-1016-2024 del 30 de julio, enviado al Banco para formalizar la modificación en el contrato.

- ii) El Programa de Alcantarillado y Control de Inundaciones para Limón (BCIE 2198) anticipa la necesidad de una suma adicional de US\$2.6 millones para la Contrapartida Nacional de la parte del Programa que le corresponde ejecutar a SENARA; esto se establece en función del compromiso institucional de asignar recursos presupuestarios para los periodos comprendidos entre 2024 y 2025. La razón principal de esta posible solicitud radica en que los recursos actuales en esta fuente resultarán insuficientes para cumplir con los objetivos establecidos, especialmente debido a los cambios significativos en los gastos operativos. Actualmente, el SENARA lleva ejecutado un monto adicional de US\$105,8 mil, y están en proceso de elaboración de la solicitud de modificación al PGI para agregar esos recursos en el PGI del programa.

En el siguiente gráfico se puede apreciar el desglose por ente ejecutor de las variaciones en millones de dólares y sus respectivas causas de ajustes en el Plan de Inversión Vigente (PIV) presentadas en el periodo en estudio.

Gráfico 10. Causas de ajustes del PIV por ente ejecutor



*/Este monto corresponde al incremento estimado durante el I semestre 2024, cabe resaltar que el programa ha presentado sobrecostos en periodos anteriores.

Fuente: DCP, a partir de información suministrada por las UEs.

Conforme la información anterior, se evidencia de forma general que: i) los programas/proyectos de la cartera en ejecución tienen diferentes necesidades, pues algunos proyectan requerir más recursos, desde un poco menos de US\$3 millones hasta un monto superior a los US\$216 millones; ii) pertenecen a sectores



económicos de distinta naturaleza; iii) la mayoría de estos prevé llegar a necesitar más recursos financiados con la fuente interna para completar sus respectivas actividades, y en al menos un caso, no se tiene identificada la fuente de financiamiento con la cual harían frente al avance de estas iniciativas.

Dados los casos analizados con anterioridad, es fundamental que los entes ejecutores mantengan muy presente el altísimo impacto que generan, no solo en términos monetarios, sino también en términos sociales, los cambios y variaciones en los planes de inversión de sus programas/proyectos, dado que en ocasiones estos pueden ralentizar la puesta en marcha de los mismos, o bien, requerir acortar el alcance de sus actividades y obras derivadas con las implicaciones que eso conlleva.

Es así que, se continúa instando a los ejecutores, como responsables de la gestión e implementación de estas operaciones, a que la aplicación de estos cambios, verdaderamente responda a necesidades altamente justificables, más que por situaciones atribuibles a debilidades en la preinversión (como por ejemplo la falta de planificación, mala estimación de costos, falta de prioridad del ente ejecutor, u otras derivadas de una deficiente gestión de los mismos); lo anterior, dado que los recursos públicos son escasos y tienen un costo asociado, y por ende, cada unidad monetaria asignada a su inversión debe maximizarse para el bienestar de los usuarios y beneficiarios finales de los entregables que se producen con estas operaciones.

Conforme lo anterior, la DCP reitera el deber que los distintos entes ejecutores tienen, en torno a continuar fortaleciendo sus mecanismos de control interno y detección oportuna de posibles movimientos en los planes de inversión, y que éstos les faciliten el identificar y medir con la mayor exactitud y objetividad posible las diferentes fuentes generadoras de estos cambios, así como la afectación en términos de objetivos y resultados en los programas/proyectos, aplicando para ello, acciones correctivas con suficiente anticipación, con el fin de minimizar estos movimientos en los PIV, y con énfasis en aquellos casos que generen presiones económicas, y por ende, la búsqueda de recursos adicionales, en un contexto donde la situación fiscal del país es compleja.

Asimismo, se reitera a los entes ejecutores, la gran importancia de que apliquen un levantamiento periódico y detallado de las lecciones aprendidas en sus respectivos programas/proyectos u otros similares, de forma tal que estén sistematizados y socializados a lo interno de la organización, y les permitan gestionar oportunamente, aquellos elementos identificados que propician la variación de los PIV durante la ejecución de estos, y así: i) evitar/reducir las desviaciones que afectan de manera adversa los planes de inversión; ii) aprender de los casos exitosos, en donde por ejemplo, se hayan podido aplicar buenas prácticas de preinversión y se haya logrado ejecutar el Programa/Proyecto con una cantidad menor de los recursos disponibles para ello; iii) mejorar la respuesta ante los riesgos para evitar que se materialicen, y en caso de eventuales problemas que se presenten contar con estrategias que coadyuven a que puedan ser subsanados con prontitud, todo ello para que lograr el mayor impacto positivo



en la planificación de los programas/proyectos en términos de plazos, costos y alcance para los cuales fueron concebidos originalmente.

V. Conclusiones

5.1. Datos generales de la cartera de préstamos de inversión pública

A continuación, se presentan las principales conclusiones producto del análisis de la ejecución de la cartera de préstamos externos de inversión pública, al cierre del I semestre del año 2024.

- El monto total de recursos externos que financian la cartera ascendió a **\$4.482.911.653,71, conformada por 23** créditos externos y **22** Programas/Proyectos en ejecución.
- **BCIE y BID:** Continúan como los principales organismos financieros, en donde presentan una participación financiera de 45,4% y 29,9%, respectivamente. Cada uno cuenta con 9 créditos suscritos.
- **MOPT y CNE:** Son los entes ejecutores con los mayores recursos asignados en la cartera, los cuales representan 21,1% y 15,6%, respectivamente. En el caso del MOPT presenta con 4 programas/proyectos financiados por 5 empréstitos, mientras que la CNE tiene en su haber 1 solo programa financiado con 1 empréstito.
- **Sector Salud:** Es el sector económico que mantiene el monto de financiamientos más elevado, y cuyos entes ejecutores son la CCSS, el AyA y el SENARA. La participación conjunta de estas instituciones fue del 38,8% sobre el total de la cartera.
- **Durante el I semestre 2024:**
 - Ingresaron dos financiamientos nuevos a la presente cartera de créditos de inversión pública, a saber:
 - El préstamo BID 5823/OC-CR por un monto de US\$225,0 millones que financia el Programa de Infraestructura Vial y Movilidad Urbana Conectividad Resiliente ejecutado por el MOPT.
 - El crédito BCIE 2317 por un monto de US\$700,0 millones que financia el Programa de emergencia para la reconstrucción integral y resiliente de infraestructura (PROERI).
 - Cuatro créditos/programas/proyectos están en proceso de cierre, siendo que:



- En uno de ellos (Programa por Resultados para el Fortalecimiento del Seguro Universal de Salud en Costa Rica, financiado con el crédito BIRF 8593-CR) ya se recibió por parte del respectivo ente ejecutor el Informe de Cierre y Finiquito que solicita la DCP, el cual se encontraba en proceso de revisión al cierre del presente Informe.
- En el caso del Programa de Abastecimiento del Área Metropolitana de San José, Acueductos Urbanos y Alcantarillado Sanitario de Puerto Viejo de Limón, financiado bajo el préstamo BCIE 1725, el mismo ha finalizado la gran mayoría de sus proyectos derivados, y ya se recibió por parte del AyA un primer avance del Informe de Cierre y Finiquito, esperándose que el Programa concluya el resto de sus actividades en el I trimestre 2025, en donde el AyA remitirá un Informe de Cierre y Finiquito complementario.
- Con respecto al crédito BID 2493/OC-CR que financió el Programa de Agua Potable y Saneamiento, el mismo se encuentra en el periodo de cierre, dado que la fecha límite de desembolsos finalizó el pasado 24 de julio del 2024, por lo que el ejecutor se encuentra en la elaboración del Informe de Cierre y Finiquito.
- El empréstito BIRF 9050-CR, que pretendía financiar el Programa de Desarrollo Sostenible de Pesca y Acuicultura y que, en virtud de su muy pobre desempeño físico y financiero y sus problemas asociados, fue requerido por parte de la Administración Chaves Robles, el desistir de la continuidad del financiamiento con el Banco Mundial. Actualmente, se encuentra en cierre técnico, el cual espera concluirse en octubre 2024, además, INCOPECA se encuentra en la elaboración del respectivo Informe de Cierre y Finiquito a ser presentado a la DCP durante el II semestre 2024.

Importante hacer mención que los programas/proyectos que se encuentran en proceso de cierre fueron desembolsados al 100%, a excepción del BIRF 9050-CR, debido a que se encuentra en proceso de cierre anticipado, tal y como se citó en el párrafo anterior.

5.2. Desempeño en la ejecución de los programas/proyectos

La “Metodología para la clasificación del desempeño de los Programas/Proyectos financiados con endeudamiento externo” busca sistematizar y analizar el estado en el que se encuentra un programa/proyecto, a una fecha de corte específica. Los resultados obtenidos se representarán gráficamente mediante los colores del semáforo, en donde cada color reflejaría su condición y/o estado de ejecución.

A continuación, se presenta de forma agregada el nivel de desempeño que mostraron los programas/proyectos al cierre del I semestre 2024.



- Crítico: 31,8%
- Alerta: 45,5%
- Buen desempeño (satisfactorio): 22,7%

En relación con la información previa, es posible identificar las siguientes conclusiones de los 22 programas/proyectos analizados:

- De la cartera actual, solamente 5 programas/proyectos se encuentran situados con un “Buen desempeño”, comportamiento que históricamente se ha mantenido con la menor cantidad de créditos en dicha categoría.
- Con respecto al desempeño por acreedor, el BCIE es quien tiene más Programas/Proyectos en estado “*crítico*” (4) y el BID la mayor cantidad en estado de “*alerta*” (6).
- Es importante destacar que, de los 5 programas/proyectos en estado “satisfactorio”, 2 están en fase de inicio, 2 en etapa de finalización, y solo 1 se encuentra en una fase avanzada de ejecución. Estos proyectos suman un total de US\$1.596,6 millones, lo que representa una participación financiera del 35,6% y del 22,7% en relación con el número total de programas/proyectos de la cartera. En comparación con el cierre de 2023, estos porcentajes muestran una mejora, ya que se ha añadido una operación más en este estado de desempeño, además de un aumento significativo en la participación financiera, impulsado principalmente por el nuevo crédito de la CNE.
- En conjunto, la cantidad de programas/proyectos en condición de “*alerta+crítico*”, alcanzó el 77,3% de la cartera al cierre del I semestre 2024. Este porcentaje disminuyó en 5.3 p.p. respecto al cierre de diciembre 2023, aspecto que se considera favorable; no obstante, la combinación de estos dos estados de desempeño históricamente continúa siendo la más alta, por lo cual requiere de la mayor atención por parte de los entes ejecutores para propiciar acciones concretas que mejoren dichos desempeños en el corto y mediano plazo.
- Desde el punto de vista financiero, los programas/proyectos que se encuentran en estado de “*alerta*” totalizaron US\$ 1.995,0 millones, lo cual representa un 44,5% de participación financiera sobre del total de la cartera de créditos con financiamiento externo, y del 45,5% en términos de la cantidad de programas/proyectos; estos resultados son favorables en comparación con los datos obtenidos al cierre del II semestre 2023.
- Por su parte, los financiamientos clasificados en estado de “*crítico*” suman un total de US\$891,3 millones, para una participación financiera del 19,9%



de la cartera total y de un 31,8% sobre la cantidad de programas/proyectos que la conforman, mostrando un leve deterioro en este periodo si se comparan con los datos del cierre del año 2023 (19,6% y 26,1% respectivamente).

Ahora bien, a través del siguiente cuadro se muestran los siguientes datos desde el punto de vista del desempeño de los entes ejecutores:

Nombre del Ejecutor	N° de Prog/Proyectos en ejecución	N° de financiamientos	Monto total de los financiamientos (US\$) ^{1/}	Desempeño de los Programas/Proyectos		
ICE	2	2	\$ 282 855 196,42	0	1	1
CONAVI	2	2	\$386 055 000,00	1	0	1
CCSS	2	2	\$690 000 000,00	0	1	1
AYA	5	5	\$ 568 144 957,29	3	2	0
MOPT	4	5	\$ 944 036 000,00	0	3	1
MH	1	1	\$ 156 640 000,00	0	1	0
COMEX	1	1	\$ 100 000 000,00	1	0	0
AYA/SENARA	1	1	\$ 55 080 000,00	1	0	0
SENARA	1	1	\$425 000 000,00	0	1	0
MJP	1	1	\$ 100 000 000,00	0	1	0
INCOPECA	1	1	\$ 75 100 500,00	1	0	0
CNE	1	1	\$700 000 000,00	0	0	1
Total	22	23	\$ 4 482 911 653,71	7	10	5

1/ Conversiones de los créditos en monedas diferentes del dólar, se realizaron utilizando el tipo de cambio al 30/06/2024. Para el caso del crédito concesional del Proyecto Ruta 32 (CONAVI), el monto en dólares corresponde al monto desembolsado por el EXIMBANK y pagado al contratista.

Al realizar un análisis del desempeño de la cartera conforme el cuadro precedente se desprenden los siguientes resultados:

- i) El MOPT y el AyA concentran el 50% de los programas/proyectos en estado de “*alerta*” de toda la cartera, con 3 financiados por el BID para el MOPT y 2 para el AyA financiadas 1 por BCIE y otra por el BID. Solo 1 de estos financiamientos no ha requerido de alguna extensión al periodo de desembolsos a la fecha (Programa de Infraestructura Vial y Promoción de Asociaciones Público-Privadas); sin embargo, es posible que esta operación considere la necesidad de una prórroga para completar las actividades del programa.
- ii) El AyA abarca el 42,9% de los programas/proyectos en estado “*crítico*” de toda la cartera, con 3 créditos del BCIE, el más longevo de ellos con 16 años de estarse ejecutando y contabiliza 3 prórrogas al periodo de desembolsos en su haber. Ahora bien, en otro crédito del BCIE (Programa de



Alcantarillado y Control de Inundaciones para Limón) en donde el Instituto tiene participación conjunta con SENARA, se presenta también un desempeño crítico, dicho crédito ya requirió de una extensión al periodo de desembolsos.

- iii) El CONAVI y el MOPT concentran el 40% de los programas/proyectos en estado “satisfactorio” de toda la cartera, con 1 operación cada uno, en donde una está por finalizar para el CONAVI y es financiada por BCIE (Ampliación Programa de Obras Estratégicas de Infraestructura Vial), mientras que en el caso del MOPT es de reciente ejecución y se financia a través del BID (Programa de Infraestructura Vial y Movilidad Urbana Conectividad Resiliente). Otros 2 créditos situados en este estado de desempeño presentan una situación similar, dado que mientras uno de ellos está en proceso de cierre, a saber, el crédito Programa por Resultados para el Fortalecimiento del Seguro Universal de Salud en Costa Rica financiado por el BIRF, el otro se sitúa en el otro extremo, ya que también ingresó en este semestre a la cartera, y se refiere al Programa de emergencia para la reconstrucción integral y resiliente de infraestructura (PROERI).

Ahora bien, según los análisis anteriores, se tiene que a partir de la gran cantidad de programas/proyectos que se encuentran en estado de alerta, es esencial que los entes ejecutores y sus respectivas UE/UCP tomen medidas inmediatas para abordar las áreas problemáticas o con presencia de riesgos de alto impacto y probabilidad para gestionarlos adecuadamente y prevenir posibles contratiempos. La implementación de soluciones correctivas oportunas y una supervisión constante son clave para estabilizar los proyectos y permitir que avancen según lo planeado. Asimismo, es crucial mantener una comunicación efectiva y asertiva entre los equipos involucrados y adoptar un enfoque proactivo para superar los desafíos, facilitando así el éxito y la continuidad de los mismos, evitando caer en una zona de estado “crítico”.

Finalmente, dado que otros programas/proyectos se encuentran en estado “crítico”, es imperativo tomar acciones concretas y urgentes para subsanar los problemas existentes y estabilizar la situación, en donde resulta más evidente aún, la relevancia que tiene la implementación de medidas correctivas rápidas y efectivas, mismas que serán esenciales para evitar el deterioro adicional y restaurar el curso previsto. La coordinación estrecha entre los equipos responsables, junto con una revisión exhaustiva de los planes de acción y recursos, es fundamental para superar los obstáculos presentes en la ejecución. Abordar estos problemas con determinación y agilidad no solo ayudará a agilizar la ejecución evitando mayores retrasos, sino que también robustecerá la viabilidad y el éxito de estos a largo plazo.

5.3. Principales problemas en la ejecución de los programas/proyectos

Los factores que han dificultado la implementación eficiente en los 22 programas/proyectos que se encuentran activos en la cartera al cierre del I semestre 2024 son de distinta naturaleza y complejidad; en ese sentido, para un



mejor entendimiento y facilitar su análisis, es que la DCP procedió nuevamente en este corte a clasificar las problemáticas más significativas en tres grandes grupos, a saber: a nivel de preinversión, en el ámbito de la contratación administrativa y los presentados durante la ejecución y supervisión de los proyectos.

En ese sentido, a continuación, se presenta la siguiente figura que contiene los problemas que en más ocasiones fueron reportados por las UE/UCP al cierre de junio 2024, en donde se desprende que la mayor parte de ellos se situó nuevamente en aquellos derivados durante la *ejecución y supervisión* de los proyectos.

Figura 2. Problemas que más afectaron la ejecución de los programas/proyectos, según las UE/UCP al 30 de junio 2024

<ul style="list-style-type: none">➤ Imprevistos técnicos / administrativos.➤ Incumplimiento / problemas relacionados con los contratistas.➤ Falta de planificación en relación con las contrataciones / plazos / montos / especificaciones técnicas requeridos.➤ Dificultades para llevar a cabo las expropiaciones, relocalización de servicios o conectividad de nuevos servicios públicos.➤ Incumplimientos en los plazos establecidos para los procesos/etapas de contratación.	<ul style="list-style-type: none">➤ Debilidades en los términos de referencia y en la estructuración del cartel respectivo.➤ Retrasos en el nombramiento de gerentes de proyectos y personal clave dentro de la UE/UCP.➤ Debilidades / deficiencias de comunicación / coordinación interna / externa.➤ Falta de presupuesto a nivel de Contrapartida Nacional/institucional que permita cubrir las actividades planificadas.➤ Cambios en el alcance.
---	--

Fuente: DCP, MH.

Dentro de los entes ejecutores que reportaron algunos de los problemas ilustrados en la figura anterior se encuentran:

- Problemas en la ejecución y supervisión de los programas/proyectos: MOPT, AyA, ICE, CONAVI, CCSS, MH, COMEX, SENARA, AyA/SENARA, MJP y CNE.
- Problemas de preinversión: AyA, SENARA, MJP, INCOPECA y CNE.
- Problemas de contratación administrativa: ICE, AyA, MOPT, AyA/SENARA, INCOPECA y CNE.

Como parte de las medidas que han puesto en marcha los ejecutores para contrarrestar o subsanar estas problemáticas se encuentran:

- Problemas en la ejecución y supervisión de los programas/proyectos:



- Establecer estrategias para mejorar la comunicación y coordinación tanto interna como externa.
- Ajustar el alcance de los proyectos y aplicar ingenierías de valor.
- Replantear cronogramas de trabajo y otorgamiento de prórrogas a los contratos.
- Aplicar estrategias para hacer más expeditos los procesos de expropiaciones.
- Efectuar llamadas de atención a los contratistas y aplicar multas.
- Contratar personal faltante en las UE/UCP.
- o Problemas de preinversión:
 - Implementar planes para agilizar entrega de estudios y diseños.
 - Poner en marcha un plan de aceleración de inversión en obra pública en la que se le da priorización a los proyectos que se encontraban en un nivel de madurez importante por parte del AyA, y que a su vez cuentan con disponibilidad de recursos.
 - Revisar costos y priorizar actividades.
- o Problemas de contratación administrativa:
 - Seguimiento y coordinación constante con el contratista para cumplir con los tiempos de ejecución.
 - Buscar apoyo de los máximos jefes institucionales en procesos de revisión y aprobación internos en pro de acortar los tiempos de los procesos licitatorios.
 - Replantear cronogramas de trabajo para agilizar determinadas actividades.
 - Reforzar el equipo de trabajo con la incorporación de personal adicional tanto fijo como temporal.
 - Establecer estrategias para mejorar la comunicación y roles de trabajo entre el ente ejecutor y los contratistas.

Sin perjuicio de lo anterior, cabe indicar que los problemas manifestados por las UE/UCP tienen, en general, poca variabilidad a lo largo del tiempo, lo cual evidencia que la implementación de medidas para lograr que las situaciones se superen continúa siendo limitada, generando mucho mayor presión en los



ejecutores que mantienen varias operaciones activas como parte de sus respectivos portafolios, como por ejemplo en los casos del AyA, MOPT, CONAVI.

Los problemas señalados anteriormente por los ejecutores, son los que están propiciando en mayor medida, desempeños muy limitados, que mejoran poco a través del tiempo y, que por ende, han provocado la necesidad de estar prorrogando los plazos de desembolsos de muchos de los créditos, con las implicaciones que esto conlleva, por ejemplo, en sobrecostos, cambios de alcance y entrega tardía de las obras, bienes y servicios que la ciudadanía costarricense espera a través de estos.

VI. Recomendaciones

Con base en los temas desarrollados y abordados en este Informe, así como en su Anexo correspondiente que incluye los Informes de Seguimiento individuales de toda la cartera de créditos externos de inversión pública en ejecución, esta Dirección emite las siguientes recomendaciones tanto a los acreedores como a los ejecutores, con el objetivo de dar continuidad a varias de las recomendaciones establecidas en los Informes mencionados, y que se consideran vitales para la implementación de los programas/proyectos de inversión financiados vía endeudamiento público.

Por lo tanto, se les insta a ponerlas en práctica, en aras de que las operaciones se encaminen a ejecutarse conforme al cronograma, presupuesto y alcance originalmente establecido en cada una de ellas.

6.1. A los organismos financieros (Acreedores)

Debido al papel fundamental que desempeñan los acreedores como banca de desarrollo para el éxito de los programas y proyectos de inversión pública, se presentan las siguientes recomendaciones:

1 Informar al Ministerio de Hacienda si los programas/proyectos que van a financiar cuentan con los estudios de preinversión requeridos. En caso de que los estudios no estén completos, evaluar la viabilidad de ofrecer asistencia técnica antes del inicio de la ejecución para facilitar la obtención de "capital semilla".

2 Establecer los requisitos mínimos que deben cumplir los programas/proyectos antes de su inicio para asegurar una implementación efectiva, considerando aspectos como el porcentaje de expropiaciones, el avance en los diseños y el compromiso de recursos de contrapartida, entre otros.



- 3** Elaborar en conjunto con el organismo ejecutor, previo al inicio de la ejecución del financiamiento, un plan base de gestión del cronograma y de riesgos para facilitar su implementación, control y seguimiento.
- 4** Realizar un taller de arranque con los organismos ejecutores y el Ministerio de Hacienda para abordar aspectos clave de la implementación y socializar factores de éxito que asegurarán un buen desempeño durante la fase de ejecución.
- 5** Capacitar a los organismos ejecutores en temas de buenas prácticas de gestión de proyectos, ética y anticorrupción, políticas de adquisiciones y ambientales del banco, sistemas de información del banco, y sistematización de lecciones aprendidas, entre otros.
- 6** Coordinar con el Ministerio de Hacienda dos revisiones anuales de Cartera estructuradas, obligatorias y visitas de campo, en donde se realice como mínimo una revisión del plan de acción para proyectos que presenten riesgos. Además, al menos dos Misiones de Supervisión anuales para los programas/proyectos, incluyendo a los organismos ejecutores, con especial atención a aquellos casos en “estado crítico” o “de alerta”.
- 7** Realizar un taller de cierre con los organismos ejecutores y el Ministerio de Hacienda para las operaciones que finalicen. El taller debe analizar los aspectos clave que fueron exitosos en la implementación y los que no, el cumplimiento de los objetivos, los factores determinantes y las lecciones aprendidas durante el ciclo de vida de ejecución del Programa/Proyecto, entre otros aspectos relevantes.
- 8** Utilizar tecnologías como dashboards interactivos o plataformas en línea que permitan a los organismos financieros y ejecutores monitorear en tiempo real el avance de los proyectos, proporcionando visualizaciones claras del progreso de cada proyecto.

6.2. A los organismos ejecutores

- 1** Elaborar, previo a iniciar la ejecución del programa/proyecto, en colaboración con el acreedor correspondiente, tanto un plan base de gestión del cronograma y como de riesgos. Este plan debe facilitar la implementación, control y seguimiento de, y permitir la aplicación oportuna de medidas de mitigación si es necesario. Una copia del plan debe ser compartida a la DCP.



- 2** Contar con un porcentaje mínimo de terrenos necesarios antes de iniciar la ejecución del programa/proyecto, y elaborar un plan de que detalle las contrataciones requeridas, segregadas como mínimo por componentes, con sus hitos, montos y fechas de pago. Esto asegurará la adquisición o expropiación oportuna de terrenos y evitará retrasos en el inicio de las obras. Los avances deben ser comunicados al Banco y al MH.

- 3** Informar al MH y al acreedor si el programa/proyecto cuenta con los diseños y estudios base necesarios y actualizados antes de iniciar su ejecución. Si no es así, valorar con el Banco financiador la posibilidad de obtener asistencia técnica para completar estos requisitos en el muy corto plazo.

- 4** Establecer una estructura organizacional robusta para la gestión de Programas/Proyectos financiados con endeudamiento público; iniciar gestiones con suficiente anticipación para nombrar Gerentes y personal clave y vincular su contratación y remuneración a parámetros de gestión por resultados, en pro de la más alta productividad y el cumplimiento de objetivos. Dentro del marco de posibilidades, contratar personal con experiencia en proyectos similares y familiaridad con la normativa del Acreedor.

- 5** Designar al personal institucional de la UCP/UE a tiempo completo para dedicarlo exclusivamente a la gestión del programa/proyecto, asegurando así su mayor rendimiento. Garantizar que, en caso de rotación, los nuevos profesionales cuenten con los conocimientos necesarios, así como implementar programas de capacitación continua y proporcionar condiciones laborales adecuadas para incentivar su permanencia hasta el cierre del proyecto. Realizar un seguimiento y control continuo de las UCP/UE e implementar reuniones periódicas de rendición de cuentas para asegurar la adecuada ejecución de las operaciones.

- 6** Gestionar el presupuesto del programa/proyecto con oportunidad y celeridad para asegurar la disponibilidad de recursos externos, de contrapartida o donaciones necesarios. Considerar las restricciones normativas y procedimientos del Estado costarricense para maximizar el uso de los recursos.

- 7** Conocer, aplicar y cumplir plenamente y en plazo lo dispuesto en las metodologías, lineamientos y reglamentos del MH y la DCP para la implementación y seguimiento de programas/proyectos de inversión pública financiados con endeudamiento público.

- 8** Preparar, junto con los organismos financieros, planes de aceleración para los programas/proyectos en estado de alerta o críticos, con compromisos claros y medibles para mejorar la ejecución y el cumplimiento de hitos. Evaluar la



viabilidad técnica y razonable de continuar con la implementación, ya sea parcial o total, para facilitar la toma de decisiones. En caso de inviabilidad técnica, coordinar acciones para un cierre ordenado de actividades o de toda la operación, y documentar y justificar adecuadamente el proceso.

9 Mantener un registro actualizado de las lecciones aprendidas durante la ejecución de créditos/programas/proyectos de inversión pública financiados con endeudamiento público, y compartirlo con la organización para mejorar la planificación y gestión de operaciones actuales y futuras.