

Informe

Informe de Seguimiento del I semestre 2026 sobre los Créditos Externos de Inversión Pública en periodo de ejecución del Gobierno Central y resto del Sector Público

Dirección General de Gestión de Deuda Pública

Departamento de Gestión de Operaciones de Deuda Pública y Proyectos con Pasivos
Contingentes

Setiembre, 2026
Versión 01



**MINISTERIO
DE HACIENDA**
GOBIERNO DE COSTA RICA



Contenido

I. Introducción	4
II. Objetivo.....	5
III. Análisis de la cartera de créditos externos de inversión pública en ejecución	6
3.1. Préstamos en ejecución y sus programas/proyectos asociados	6
3.2. Participación de los acreedores.....	8
3.3. Participación de los entes ejecutores.....	9
3.4. Comportamiento de los desembolsos de la cartera vigente.....	9
3.5. Contrapartida Nacional/Institucional.....	13
3.6. Avance físico y financiero/	14
3.7. Plazos importantes.....	15
3.8. Costo efectivo del financiamiento y concentración de la cartera	21
IV. Variaciones en el monto total de los Planes de Inversión de los programas/proyectos en ejecución.....	23
4.1. Ajustes realizados en los PIV de los programas/proyectos en ejecución durante el I semestre 2026.....	27
4.2. Posibles ajustes en los PIV de los programas/proyectos en ejecución reportados al cierre del I semestre del 2026.....	29
V. Conclusiones	32
5.1. Datos generales de la cartera de préstamos de inversión pública al 30 de junio del 2026.	32
5.2. Principales problemas en la ejecución de los programas / proyectos	37
VI. Recomendaciones	39
6.1. Recomendaciones para los organismos ejecutores.....	39
6.2. Recomendaciones para los organismos financieros (acreedores)	41



Lista de Gráficos

Gráfico 1. Participación de los acreedores según montos financiados y cantidad de préstamos externos al I semestre 2026 - Gobierno Central y Resto del Sector Público	8
Gráfico 2. Préstamos externos por entidad ejecutora al I semestre 2026 - Gobierno Central y Resto del Sector Público.	9
Gráfico 3. Desembolsos programados respecto desembolsos realizados desde el año 2020 al I semestre 2026	10
Gráfico 4. Proporción de desembolsos y saldos pendientes por desembolsar según acreedor al I semestre 2026	11
Gráfico 5. Montos asignados, desembolsados y por desembolsar según institución ejecutora al I semestre 2026	12
Gráfico 6. Contrapartida Nacional/Institucional por acreedor al I semestre 2026	13
Gráfico 7. Plazo promedio de ejecución (años) de los créditos externos según acreedor al I semestre 2026.....	16
Gráfico 8. Programas/proyectos que han sobrepasado el plazo límite de desembolsos original. Al I semestre 2026	19
Gráfico 9. Curva de Lorenz - Índice de concentración de la cartera al I semestre 2026	22
Gráfico 10. Ajustes en el PIV por ente ejecutor para el I semestre de 2026 y sus montos asociados.	30
Gráfico 11. Distribución de proyectos según su nivel de desempeño.....	34
Gráfico 12. Distribución del portafolio de proyectos por acreedor según su nivel de desempeño ..	35
Gráfico 13. Número de proyectos por Organismo Ejecutor según desempeño	36

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 2026.....	15
Cuadro 4. Solicitud de prórrogas gestionadas al I semestre 2026	18
Cuadro 5. Comisiones de compromiso pagadas acumuladas en dólares por acreedor al I semestre del 2026.....	20
Cuadro 6. Tasas promedio ponderadas por acreedor a I semestre 2026	21

Lista de Figuras

Figura 1. Posibles factores que afectan los costos de los programas/proyectos	26
Figura 2. Posibles factores influyentes de cambios en los programas / proyectos.....	26
Figura 3. Aspectos considerados por los entes ejecutores	27
Figura 4. Principales problemas durante la ejecución de programas y proyectos	37
Figura 5. Acciones implementadas por los Organismo Ejecutores ante los problemas que afectaron la ejecución de los programas/proyectos	39



Siglas y Acrónimos

AyA	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BEI	Banco Europeo de Inversión
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
CNE	Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias
CONAVI	Consejo Nacional de Vialidad
DGGDP	Dirección General de Gestión de Deuda Pública
ICE	Instituto Costarricense de Electricidad
INCOFER	Instituto Costarricense de Ferrocarriles
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
UEs/UCPs	Unidades Ejecutoras/Coordinadoras de Programas/Proyectos



I. Introducción

La inversión pública constituye uno de los principales instrumentos con que cuentan los Estados para promover el desarrollo económico y social, reducir brechas estructurales y mejorar las condiciones de vida de la población. En este ámbito, el financiamiento proveniente del endeudamiento externo representa una fuente complementaria de recursos que permite impulsar programas y proyectos estratégicos cuya ejecución contribuye al fortalecimiento de la infraestructura, la modernización de los servicios públicos y la atención de necesidades prioritarias para el país. No obstante, el aprovechamiento efectivo de estos recursos requiere de una gestión integral que garantice su utilización eficiente, transparente y orientada al logro de resultados sostenibles.

En un entorno caracterizado por crecientes demandas sociales y limitaciones fiscales, la adecuada administración de los recursos financiados mediante créditos externos adquiere una relevancia particular. La capacidad institucional para planificar, ejecutar, monitorear y evaluar oportunamente las intervenciones financiadas con estos recursos incide directamente en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo y en la generación de valor público. Asimismo, una gestión efectiva de la cartera de inversión contribuye a fortalecer la sostenibilidad fiscal, optimizar el uso de los recursos públicos y minimizar los riesgos asociados a retrasos, sobrecostos o limitaciones en la ejecución de los proyectos.

En Costa Rica, el seguimiento sistemático a los programas y proyectos financiados con endeudamiento público constituye un elemento esencial para promover una gestión orientada a resultados y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas. La implementación de estas iniciativas tiene un impacto directo en sectores estratégicos para el desarrollo nacional, tales como infraestructura, educación, salud, seguridad, ambiente y desarrollo social, por lo que resulta indispensable disponer de información confiable y oportuna que permita valorar su desempeño, identificar desafíos y promover acciones que favorezcan el cumplimiento de los objetivos previstos.

En este contexto, la Dirección General de Gestión de Deuda Pública (DGGDP), en su condición de órgano rector del Subsistema de Crédito Público y de conformidad con las competencias establecidas en la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, Ley N°8131 y en el Decreto Legislativo N°10.779¹, desarrolla labores de seguimiento y control sobre los recursos provenientes del endeudamiento público. Esta función comprende el monitoreo de la ejecución de la cartera de créditos externos, así como la emisión de lineamientos, criterios técnicos, recomendaciones y disposiciones dirigidas a las Unidades Ejecutoras y Coordinadoras de Programas y Proyectos (UEs/UCPs), con el propósito de fortalecer la gestión de los recursos financiados y contribuir al cumplimiento oportuno de los objetivos de cada operación crediticia.

¹ Reglamento de organización y funciones de la Dirección General de Gestión de Deuda Pública y derogatoria del Decreto Ejecutivo N°38305-H, denominado Reglamento de organización de la Dirección de Crédito Público del 03 de febrero de 2014.



Bajo este marco, el presente Informe de Seguimiento de la Cartera de Créditos Externos de Inversión Pública en Período de Ejecución del Gobierno Central y Resto del Sector Público, correspondiente al primer semestre de 2026, presenta un análisis integral del estado de avance de los programas y proyectos financiados con recursos externos. El informe incorpora una valoración de los principales resultados alcanzados durante el período, el comportamiento de la ejecución física y financiera, así como los riesgos, desafíos y oportunidades de mejora identificados en la gestión de las distintas operaciones.

De igual forma, el documento procura aportar elementos de análisis que faciliten la toma de decisiones, la implementación de medidas correctivas cuando corresponda y el fortalecimiento continuo de los procesos de ejecución y seguimiento. En este sentido, constituye una herramienta de apoyo para la gestión institucional y la rendición de cuentas, al brindar información sistematizada, objetiva y oportuna sobre la situación de la cartera de créditos externos de inversión pública, favoreciendo una administración más eficiente de los recursos y una mayor orientación hacia la obtención de resultados de desarrollo.

II. Objetivo

Objetivo general

Realizar el análisis del primer semestre del 2026, respecto al desempeño² de la ejecución de los programas/proyectos de inversión pública que son financiados mediante 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 a las UEs/UCPs, a los órganos ejecutores, así como a los organismos financieros, cuando proceda, acciones a implementarse para subsanar los problemas y mitigar los riesgos existentes en la ejecución de dichos programas/proyectos de inversión pública.

² 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/MetodologiaClasificacionDesempenoProgramasProyectosFinanciadosConEndeudamientoExterno.pdf>.



- Mostrar los indicadores clave que permiten evaluar el rendimiento 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.

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

3.1. *Préstamos en ejecución y sus programas/proyectos asociados*

Al cierre del primer semestre del 2026, Costa Rica dispone de una cartera de programas y proyectos de inversión pública en fase de ejecución, financiados mediante recursos provenientes del endeudamiento externo. Estas operaciones, suscritas con organismos financieros multilaterales y bilaterales, respaldan iniciativas orientadas al fortalecimiento de sectores estratégicos para el desarrollo nacional, entre los que destacan el abastecimiento y saneamiento de agua, la construcción, rehabilitación y modernización de infraestructura vial y ferroviaria, la generación y distribución de energía, la seguridad ciudadana y el impulso de la competitividad del país, entre otros ámbitos de relevancia.

Al 30 de junio del 2026, la cartera en ejecución está compuesta por 17 programas y proyectos vinculados a 20³ préstamos, con un financiamiento total de US\$5.042,41 millones. Estos recursos han sido contratados con diversos organismos financieros internacionales, a saber: Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), Banco Europeo de Inversiones (BEI), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF o Banco Mundial), Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA, por sus siglas en inglés) y Fondo para el Desarrollo Internacional (OPEC FUND, por sus siglas en inglés).

En los siguientes dos cuadros se presenta 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 en cada una de las operaciones.

³ Debido a los dos financiamientos externos requeridos para financiar el Corredor Vial San José-San Ramón, el Tren Rápido de Pasajeros (TRP) y el Programa PIT.



Cuadro 1. Créditos externos del Gobierno Central donde figura como deudor y/o garante⁴

	Acreedor	Ente ejecutor	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	BCIE 2341	CONAVI	Proyecto Ampliación y Mejoramiento del Corredor Vial San José-San Ramón
5	OPEC FUND 16603P		
6	BCIE 2241	INCOFER	Proyecto construcción, equipamiento y puesta en operación de las líneas 1 y 2 del Sistema de Tren Rápido de Pasajeros (TRP) en la Gran Área Metropolitana
7	BEI 97486		
8	BID 3071/OC-CR	MOPT	Programa de Infraestructura de Transporte (PIT)
9	BID 3072/CH-CR		
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	BID 6061/OC-CR	ICE	Segundo Programa de Energía Renovable, Transmisión y Distribución de Electricidad
14	BIRF 9075-CR	MH	Proyecto Hacienda Digital para el Bicentenario (PHD)
15	BIRF 9502-CR	CNE	Segundo Préstamo de Políticas de Desarrollo de la Gestión del Riesgo de Desastres en Costa Rica con Opción de Desembolso Diferido ante Catástrofes (CAT DDO)
16	BIRF 9653-CR	CNE	Programa de Reconstrucción y Desarrollo Territorial Resiliente al Clima
17	JICA CR-P5-2	ICE	Proyecto Geotérmico Borinquen I

Fuente: DGGDP, MH.

⁴ Los créditos en los que el Gobierno Central participa como garante de dichos endeudamientos son: BCIE 2198, BID 6061/OC-CR y JICA CR-P5-2.



Cuadro 2.Créditos externos del resto del Sector Público donde el ente ejecutor figura como deudor

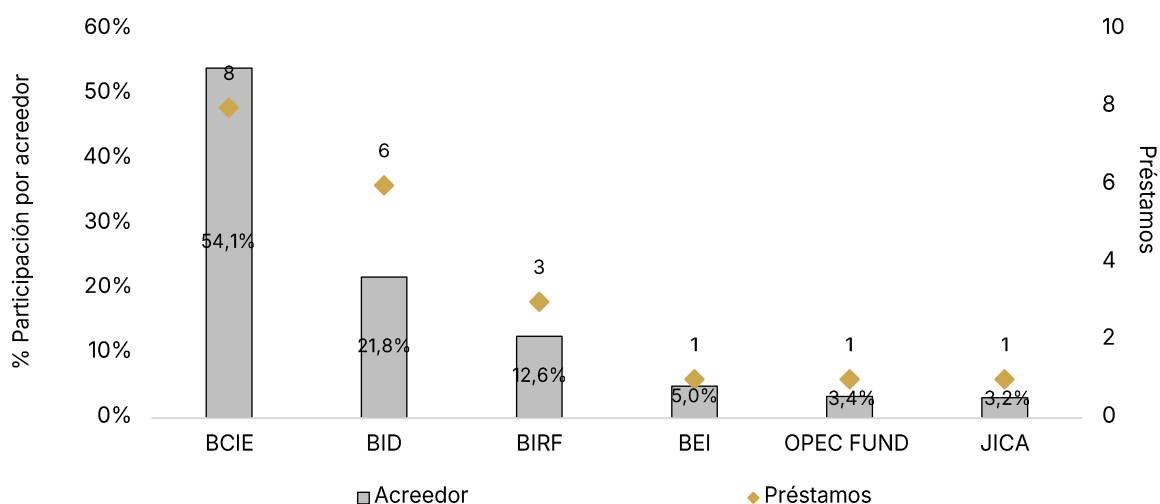
	Acreeedor	Institución ejecutora	Programa/proyecto
1	BCIE 2129	AyA	Proyecto de Reducción de Agua No Contabilizada y Optimización de la Eficiencia Energética en el GAM (RANC-EE)
2	BCIE 2164	AyA	Programa de Abastecimiento del Área Metropolitana de San José, Acueductos Urbanos II y Alcantarillado Sanitario de Juanito Mora de Puntarenas
3	BCIE 2188-A	AyA	Programa de Acueductos y Alcantarillados en Ciudades Costeras y construcción del Laboratorio Nacional de Aguas (PAACC)

Fuente: DGGDP, MH.

3.2. Participación de los acreedores

El mayor acreedor de la cartera contratada en términos financieros es el BCIE con un 54,1% de participación, seguido del BID (21,8%) y del BIRF (12,6%), que en conjunto estos organismos financieros multilaterales representan y concentran casi la totalidad de la cartera contratada, con un 88,5% de participación de esta⁵. Mayor detalle sobre esta información está disponible en el siguiente gráfico.

Gráfico 1. Participación de los acreedores según montos financiados y cantidad de préstamos externos al I semestre 2026 - Gobierno Central y Resto del Sector Público



Fuente: DGGDP, MH.

⁵ Desde el punto de vista del número de las operaciones crediticias estos 3 acreedores concentran el 85,0% de toda la cartera.

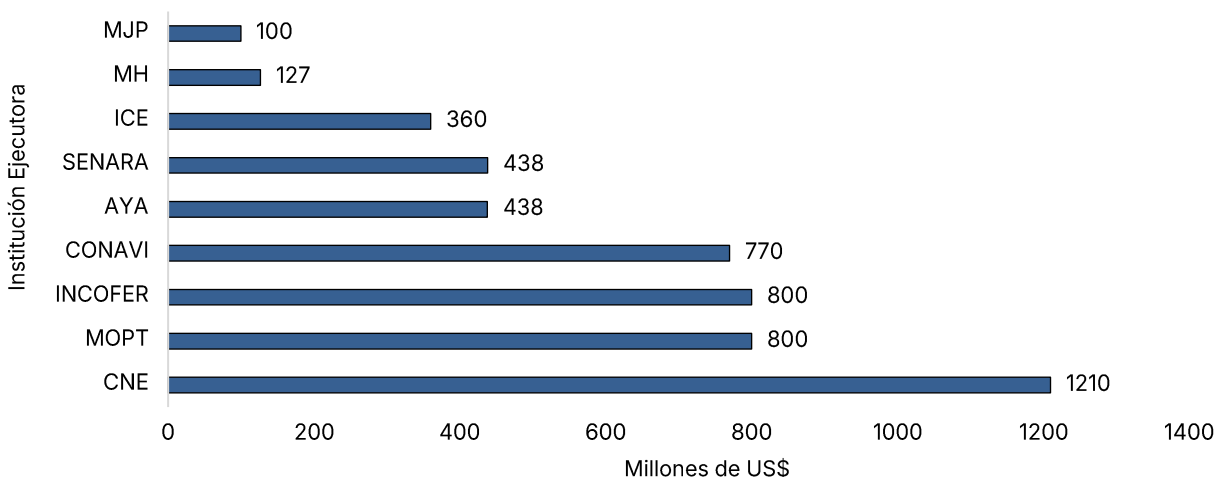


3.3. Participación de los entes ejecutores

Desde la perspectiva de los montos contratados vía endeudamiento externo, la CNE es el principal ente ejecutor de la cartera de créditos de inversión pública, con 3 programas financiados con 3 créditos que representan un 24,0% de la participación financiera, al cierre del primer semestre 2026. Cabe destacar que uno de estos préstamos, por US\$700 millones, constituye el de mayor cuantía de toda la cartera. En segundo lugar, se encuentran el MOPT y el INCOFER, con 4 y 2 empréstitos en ejecución, respectivamente. Ambas instituciones registran una cartera de US\$800 millones cada una, lo que representa una participación individual del 15,9% dentro del total de la cartera en ejecución.

Seguidamente, se encuentra el CONAVI con 2 préstamos que representa financieramente un 15,3% de la cartera de créditos externos. En conjunto, estas cuatro instituciones citadas concentran el 71,0% de la participación total de la cartera. El siguiente gráfico presenta la distribución de los montos contratados por ejecutor.

Gráfico 2. Préstamos externos por entidad ejecutora al I semestre 2026 - Gobierno Central y Resto del Sector Público.
En millones de dólares



Fuente: DGGDP, MH.

3.4. Comportamiento de los desembolsos de la cartera vigente

Al 30 de junio del 2026, se tiene un monto desembolsado acumulado de US\$1.113,7 millones, el cual equivale al 22,1% del valor total de la cartera de créditos de inversión en ejecución, y en donde un 5,4% de ese total desembolsado corresponde a los desembolsos efectuados solo durante el I semestre del 2026 (por un monto de US\$60,3 millones).

Ahora bien, en relación con el monto programado por desembolsar en el I semestre, se identificó que se desembolsó un 33,3% de la meta prevista por los ejecutores, dado que

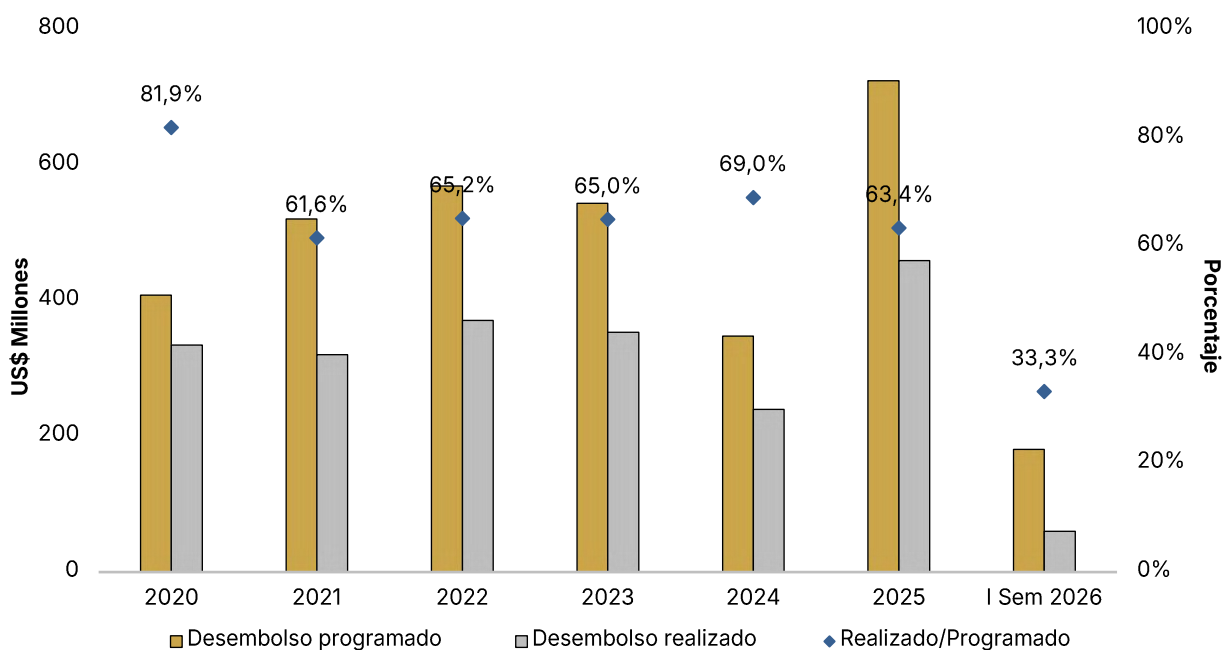


se registraron desembolsos por US\$60,3 millones, frente a los US\$181,0 millones⁶ planificados para el período en análisis.

Es importante destacar que ninguno de los programas/proyectos logró desembolsar el 100% de lo programado. En línea con lo anterior, 12 programas/proyectos no cumplieron con la programación de desembolsos para el semestre, ya sea porque desembolsaron montos superiores o inferiores a la meta establecida, o bien porque no realizaron desembolsos. Asimismo, 2 operaciones cumplieron con su programación de cero desembolsos. Cabe señalar que el 25,0% de los programas/proyectos que incumplieron la programación, pero que sobrepasaron la meta programada por desembolsar, corresponden al AyA/SENARA, MOPT y MJP.

El siguiente gráfico presenta el comportamiento histórico del monto programado para desembolsar (sin considerar reprogramaciones efectuadas durante el año) en comparación con el monto efectivamente desembolsado por año, para el periodo comprendido entre el 2020 y al I semestre del 2026.

Gráfico 3. Desembolsos programados respecto desembolsos realizados desde el año 2020 al I semestre 2026



Fuente: DGGDP, MH.

El gráfico anterior muestra que el promedio de cumplimiento de las metas programadas, considerando la serie anual de datos del período 2020-2025, se sitúa en torno al 67,7%.

⁶ Conforme la programación facilitada por las UEs/UCPs en el II semestre del 2025.

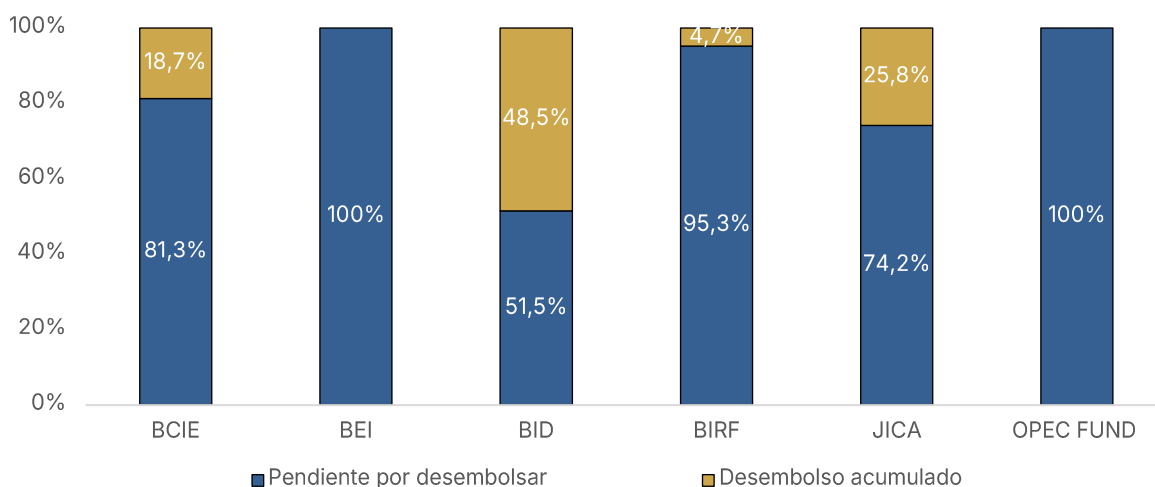


Por su parte, al analizar los primeros seis meses del 2026, se observa que dicho cumplimiento alcanza un 33,3%, valor inferior al promedio del período de referencia.

Por otra parte, al analizar el monto desembolsado total acumulado de la cartera por acreedor, se obtiene que un 47,9% corresponde a préstamos con el BID y un 45,7% a financiamientos con el BCIE, siendo que estos dos acreedores conjuntamente acumulan el 93,6% del monto total desembolsado, y el restante 6,4% corresponde al bloque del JICA y al BIRF.

Adicionando elementos al análisis por acreedor, el siguiente gráfico presenta la proporción del monto desembolsado con respecto al monto pendiente por desembolsarse por cada organismo financiero, en donde destacan nuevamente el BID y el JICA como los acreedores que, conforme sus propias carteras, tienen los porcentajes más altos desembolsados con un 48,5% y 25,8% respectivamente, mientras que el BEI y OPEC FUND por tener operaciones de reciente aprobación, tienen el 100% de sus recursos pendientes por desembolsar. Seguidamente el BIRF⁷ y el BCIE representan, por ende, porcentajes altos por desembolsar en sus carteras con 95,3% y 81,3% respectivamente.

Gráfico 4. Proporción de desembolsos y saldos pendientes por desembolsar según acreedor al I semestre 2026



Fuente: DGGDP, MH.

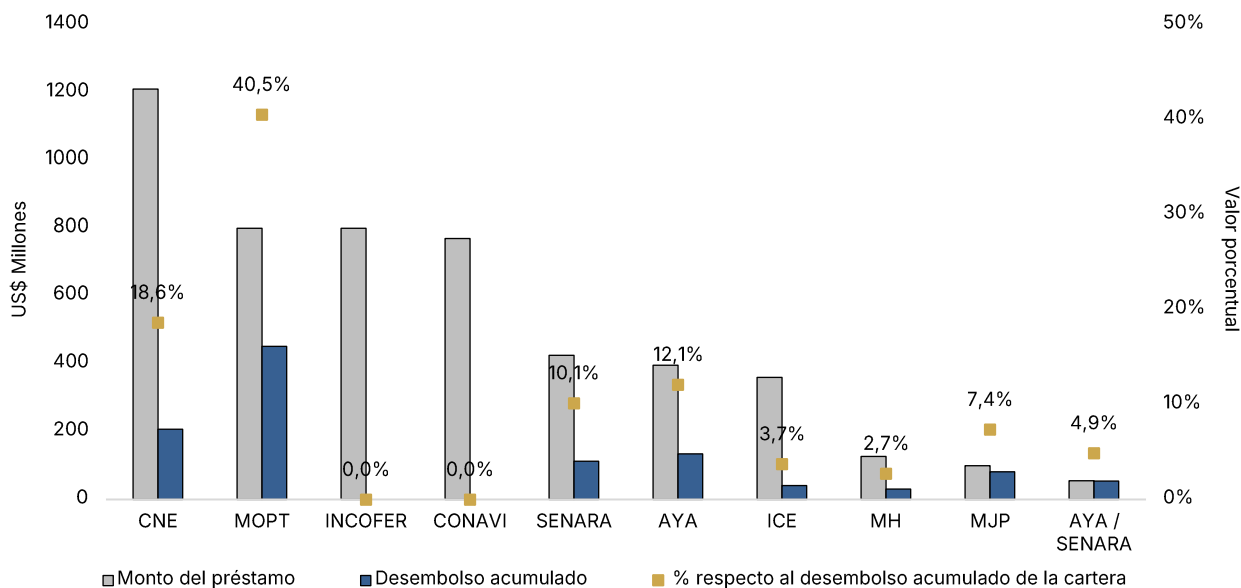
En otro orden de cosas, si se analizan los montos desembolsados acumulados por entidad ejecutora respecto al total de los desembolsos de la cartera, se observa que el 59,2% del total de estos lo han desembolsado dos ejecutores, siendo estos el MOPT y la CNE con un 40,5% y un 18,6% respectivamente, sumando un total de US\$658,9 millones.

⁷ Contempla los US\$160 millones correspondientes a la operación del CAT DDO, para la cual la CNE actúa como organismo ejecutor y coordinador; dicha operación se activará únicamente mediante una declaratoria de emergencia, dada su naturaleza.



En el siguiente gráfico se visualiza el comportamiento de la cartera por organismo ejecutor, comparando los montos asignados a cada participante con el monto desembolsado de forma acumulada, así como el porcentaje de este desembolso respecto al total desembolsado de la cartera.

Gráfico 5. Montos asignados, desembolsados y por desembolsar según institución ejecutora al I semestre 2026



Fuente: DGGDP, MH.

Con respecto al gráfico anterior, es posible concluir:

- La CNE representa la institución ejecutora con mayor cantidad de recursos externos asignados dentro de la cartera de préstamos en ejecución (US\$1.210 millones).
- Para el programa en el que el AyA y el SENARA actúan como instituciones ejecutoras de forma conjunta, se ha desembolsado más del 98% de los recursos asignados.
- El INCOFER y el CONAVI registran el 100% de los recursos pendientes por desembolsar, producto de que sus endeudamientos, fueron aprobados por la Asamblea Legislativa, durante el I semestre 2026.

Por otro lado, los ejecutores tienen programado desembolsar un monto aproximado de US\$482,0⁸ millones durante el segundo semestre del 2026, lo que equivale al 12,3% del monto pendiente por desembolsar de la cartera total.

⁸ Se refiere a las reprogramaciones de las UEs remitidas en el Informe de Seguimiento del I semestre 2026.

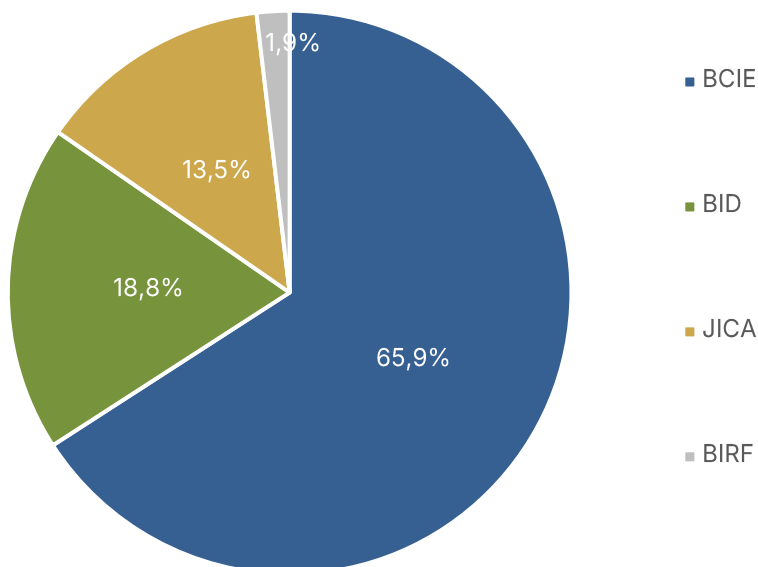


3.5. *Contrapartida Nacional/Institucional*

La contrapartida vigente está constituida 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 cierre del I semestre del 2026 la contrapartida asciende a US\$996,7 millones, de los cuales se ha ejecutado el 20,3% de los recursos, por lo que aún queda un monto de US\$794,5 millones por ejecutar, concentrado mayoritariamente en la cartera del SENARA, AyA y CONAVI.

En la misma línea, para el periodo de análisis, la contrapartida total representa el 16,5%⁹ de los recursos dirigidos a financiar los programas y proyectos. De manera destacada, la mayor parte de la contrapartida de los préstamos corresponde a las operaciones del BCIE¹⁰ y del BID, que en conjunto representan el 84,6% del total de los recursos asignados en esa fuente de financiamiento. En el siguiente gráfico se observa la participación de las contrapartidas que apoyan a los distintos fondos de los acreedores.

Gráfico 6. Contrapartida Nacional/Institucional por acreedor al I semestre 2026



Fuente: DGGDP.

⁹ Excluyendo la fuente de recursos asociadas a donaciones que ascienden a tan solo US\$1.995.970,00 que ya está ejecutada en el Proyecto RANC-EE. Por su parte, los US\$20.000.000 asignados al Programa de Reconstrucción y Desarrollo Territorial Resiliente al Clima, permanecen sin ejecución al periodo de análisis.

¹⁰ En el caso de los programas/proyectos financiados por BCIE, la contrapartida vigente más representativa corresponde al Proyecto de PAACUME por un monto de US\$248.842.394,8, con una participación del 37,9% en ese grupo de operaciones y un 25,0% sobre el total de toda la cartera.



3.6. *Avance físico y financiero*^{11/12}

■ *Avance físico*

De la cartera de programas y proyectos analizados, se destaca lo siguiente:

- i) 10 programas/proyectos registraron un avance físico entre el 0,0% y el 49,9%, lo que representa el 55,6% del total de la cartera. Cabe destacar que cinco de ellos entraron en vigencia durante el primer semestre, y por lo tanto no reportan avances financieros en la ejecución de sus proyectos.
- ii) 6 programas y proyectos presentan un avance físico en el rango de 50,0% a 79,9%, mientras que otros 2 registran porcentajes superiores al 80%.
- iii) En el caso del PIT, aunque cuenta con dos fuentes de financiamiento (3071/OC-CR y 3072/CH-CR), el avance físico se reporta de manera integral para todo el programa.

Adicionalmente, al analizar el avance físico por acreedor, se observa que el BID continúa manteniendo la cartera más diversa, al contar con al menos un programa en cada uno de los tres grupos de avance mencionados. Lo anterior se explica porque actualmente financia operaciones con distintos niveles de madurez en su ejecución, que abarcan etapas iniciales, intermedias y avanzadas. Una situación similar se presenta en el caso del BCIE, cuya cartera incluye créditos ubicados tanto en el estrato de alerta como en el crítico. Asimismo, el BCIE y el BID son los acreedores que financian la mayor cantidad de operaciones de la cartera, con 8 y 6 programas/proyectos, respectivamente.

Por su parte, el BIRF y el JICA financian programas y proyectos que registran avances físicos superiores al 50%. En el caso del BIRF, el Proyecto Hacienda Digital alcanza un avance físico del 52,3%, en cuanto al JICA, el Proyecto Geotérmico Borinquen presenta un avance físico del 51,2%. Si bien ambas operaciones difieren en naturaleza y complejidad, el proyecto financiado por el JICA cuenta con más de tres años de ejecución respecto de la operación financiada por el BIRF, lo que constituye un elemento relevante para contextualizar su nivel de avance.

A continuación, se presenta un cuadro con el detalle de la composición de los avances físicos por acreedor.

¹¹ Por la particularidad de la operación, se excluye del análisis del avance físico y financiero a la operación del CAT DDO.

¹² Los créditos BCIE 2341, BCIE 2241, BEI 97486, BIRF 9653-CR y OPEC FUND 16603P ingresaron a la etapa de ejecución entre abril y mayo del 2026; por esta razón, a la fecha de corte registran un avance físico y financiero del 0,0%.



Cuadro 3. Análisis del avance físico según el acreedor al I semestre 2026

Acreedor	Avance físico promedio	Programas/proyectos
BCIE	33,0%	8
BEI	0,0%	1
BID	54,7%	5
BIRF	26,1%	2
JICA	51,2%	1
OPEC FUND	0,0%	1
Total		18

Fuente: DGGDP, MH.

■ **Avance Financiero**

Al analizar la cartera en función del avance financiero al 30 de junio del 2026, se presenta la siguiente información:

- i) El 73,7% de los créditos externos (14 de los 19) presentan un avance financiero menor o igual al 49,9%, de los cuales 4 suscribieron sus respectivos contratos de préstamo antes del año 2020.
- ii) El BCIE tiene en su mayoría operaciones con avances financieros menores al 49,9% (7 programas/proyectos de su cartera).
- iii) Un 10,5% de los empréstitos (2 créditos) muestran un avance financiero superior al 80,0%, los cuales corresponden al BCIE y al BID.
- iv) El BID y BCIE son los acreedores que presentan mayor avance financiero promedio, un 50,0% y 31,5% respectivamente.

3.7. Plazos importantes

■ **Plazo promedio de ejecución de los créditos externos**

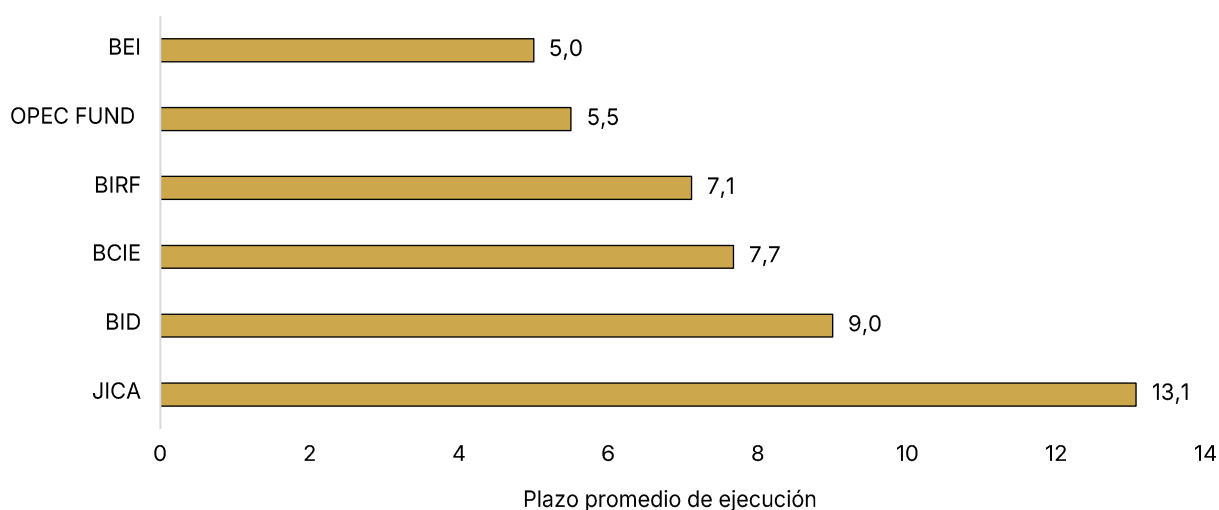
Como parte del seguimiento continuo que realiza la DGGDP a los créditos externos destinados a la inversión pública para financiar diversos programas y proyectos, se calcula el indicador de Plazo Promedio de Ejecución (PPE) de dicha cartera en ejecución. Este indicador proporciona una estimación del número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



El PPE ¹³ 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 como referencia, esto aplica para los contratos de préstamo del BCIE); 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 operación¹⁴.

Al I semestre del 2026, el PPE de la cartera dio como resultado 141,4 meses u 11,8 años como equivalencia, lo que significa que varios de los créditos externos en ejecución han necesitado o estarán requiriendo de una o más extensiones al periodo de desembolsos vigente para la finalización de los respectivos programas/proyectos que financian. El gráfico siguiente muestra el PPE por organismo financiero.

Gráfico 7. Plazo promedio de ejecución (años) de los créditos externos según acreedor al I semestre 2026



Fuente: DGGDP, MH.

¹³ Dentro de los cálculos del ejercicio no se consideran el crédito BIRF 9502-CR por la particularidad de esta operación.

¹⁴ Los atrasos en la ejecución de las operaciones de la cartera, los cuales usualmente implican la necesidad de solicitar una o más prórrogas al periodo de desembolsos ante los organismos financieros, generan un alto impacto en los resultados del PPE.



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

- i) El JICA cuenta con solo 1 financiamiento y tiene el plazo de ejecución más alto de la cartera, 13,¹⁵ años. Importante señalar que, el plazo que corresponde al periodo de desembolsos contractualmente otorgado por este acreedor es de 9,3 años.
- ii) El BID, con 6 financiamientos vigentes, presenta un promedio de 9,0 años de ejecución, con préstamos que en algunos casos superan los 14 años y registran hasta 2 o 3 prórrogas en los periodos de desembolso. Por su parte, el BCIE, con 8 financiamientos, muestra un PPE promedio de 7,7 años y algunas de estas operaciones ya cuentan con 1 o 2 prórrogas; particularmente, el PPE del crédito que financia el RANC-EE es cercano a los 13 años.
- iii) El BIRF con 2 créditos en ejecución, presenta una cartera promedio de 7,1 años, una de las operaciones (Proyecto Hacienda Digital) ya cuenta con 1 prórroga al periodo de cierre del proyecto, habilitando, por ende, un mayor plazo para desembolsar los recursos del acreedor.

■ ***Ampliación del plazo de desembolsos según lo estipulado en el contrato de préstamo¹⁶***

A continuación, se presentan las entidades 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, como un dato importante, 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.

A su vez, cabe destacar que el período de desembolso o ejecución varía según el acreedor y la naturaleza del programa o proyecto. Esto implica que no todos los empréstitos contienen el mismo plazo establecido contractualmente.

¹⁵ Al 30 de junio del 2026, el ICE prevé una eventual solicitud de prórroga a la fecha de cierre del contrato entre 4 y 7 años; no obstante, para efectos del cálculo del PPE se utilizó el plazo mínimo estimado.

¹⁶ Dentro de los cálculos del ejercicio no se consideran el crédito BIRF 9502-CR por la particularidad de esta operación.



Cuadro 4. Solicitud de prórrogas gestionadas al I semestre 2026

Institución ejecutora	Cantidad de prórrogas	Promedio de años prorrogados
AYA	6	4,2
MOPT ¹⁷	4	4,0
MH	1	1,2
MJP	1	1,0

Fuente: DGGDP, MH.

Con base en lo anterior, cuando un programa/proyecto enfrenta varias prórrogas en la fecha final de desembolsos, puede verse afectado por un incremento en los costos, descoordinación en la planificación e incluso un posible deterioro en el alcance y/o la calidad de las obras o servicios entregados. Adicionalmente, estas extensiones suelen implicar mayores cargas administrativas y financieras, potenciales retrasos en la consecución de los objetivos y dificultades en la articulación. También pueden minar la confianza de los beneficiarios y propiciar una mala imagen reputacional, generar modificaciones contractuales no previstas y comprometer la eficiencia en el uso de los recursos, así como la sostenibilidad de los resultados a largo plazo.

Para mitigar estas situaciones, resulta esencial implementar una gestión de proyectos sólida, que contemple una planificación integral, un control riguroso de riesgos, un monitoreo sistemático del avance físico-financiero, mecanismos de rendición de cuentas y una comunicación efectiva con todas las partes involucradas. Asimismo, la utilización de herramientas tecnológicas para el seguimiento y monitoreo en tiempo real puede contribuir a una toma de decisiones más oportuna y a la reducción de imprevistos.

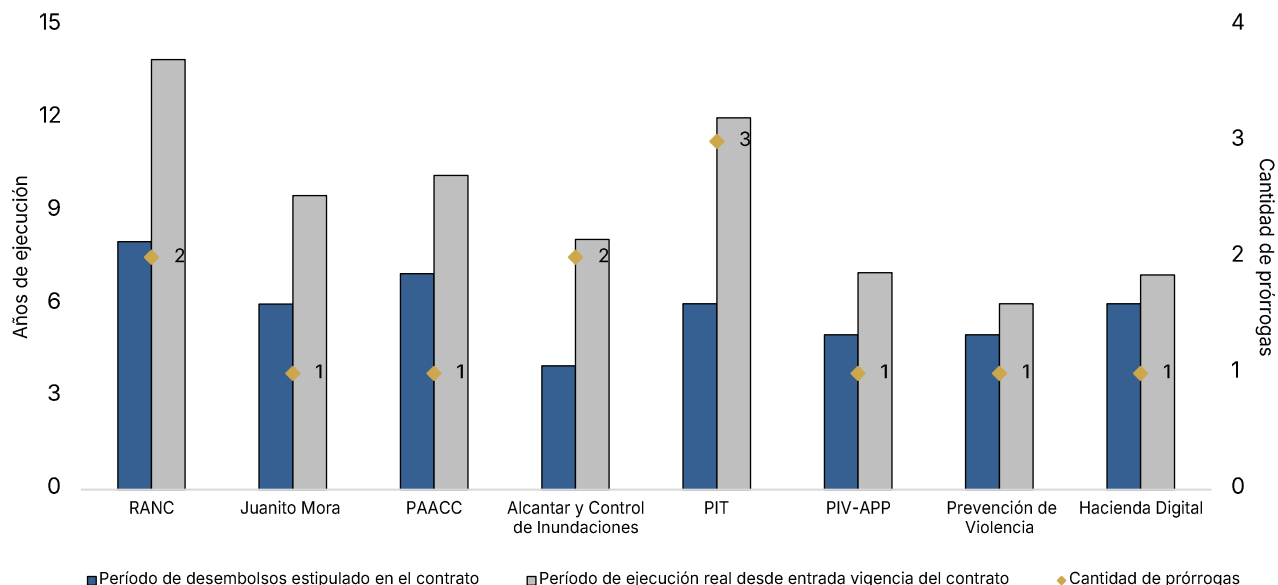
Al corte de este informe, el PIT ha gestionado tres prórrogas, extendiendo su fecha de finalización del periodo de desembolsos en los dos créditos que lo financian hasta noviembre de 2026 y dado que el programa no culminará para dicha fecha, el MOPT estará gestionando una cuarta prórroga en el transcurso del II semestre. Por su parte, el RANC-EE cuenta con dos prórrogas aprobadas, que amplían su plazo de desembolsos hasta junio del 2029, con un tiempo total de ejecución de 13,9 años, siendo ambos casos los más longevos de la cartera vigente. Asimismo, el Proyecto Hacienda Digital extendió la fecha de cierre hasta junio del 2029.

A continuación, el siguiente gráfico muestra los programas y proyectos que han superado el plazo de ejecución originalmente establecido en sus contratos de préstamo.

¹⁷ 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.



Gráfico 8. Programas/proyectos que han sobrepasado el plazo límite de desembolsos original. Al I semestre 2026



Fuente: DGGDP, MH.

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 entidad ejecutora si figura contractualmente como deudora. Se debe recordar que las comisiones de compromiso son cargos financieros establecidos en los contratos de préstamo que contengan tal condición, y se pagan a los acreedores con la periodicidad y costo financiero ya definidos, sobre los saldos no desembolsados de cada crédito. Resultado de estas comisiones, a la fecha de análisis se han pagado de forma acumulada US\$43,7 millones.

En el siguiente cuadro se muestra información desglosada sobre el pago de dichas comisiones¹⁸.

¹⁸ Para un mayor detalle del pago de estas comisiones al aquí presentado, puede consultarse la información en el Anexo Estadístico de este Informe, específicamente en la "hoja de cálculo" denominada (Anexo 5).



Cuadro 5. Comisiones de compromiso pagadas acumuladas en dólares por acreedor al semestre del 2026
(en valores absolutos en dólares)

Acreedor	% Desembolso acumulado	% Pendiente por desembolsar	Comisiones de compromiso pagadas (US\$)
BCIE	18,7%	81,3%	13.599.005,38
BEI	0,0%	100%	0,00
BID	48,5%	51,5%	23.213.597,19
BIRF	4,7%	95,3%	2.151.532,42
JICA	25,8%	74,2%	4.688.276,89
OPEC FUND	0,0%	100%	0,00
Total			43.652.411,88

Fuente: DGGDP, MH.

A partir del cuadro anterior, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- El BID presenta el mayor monto pagado en comisiones de compromiso, en donde solo el PIT ha representado un 67,1% de dicho monto.
- El JICA (Proyecto Geotérmico Borinquen I) es el segundo acreedor con mayor pago de comisiones de compromiso. Para este caso, el ICE contempla una eventual prórroga de al menos cuatro años, lo que incrementaría de manera adicional el monto asociado a dichas comisiones.
- El total de las comisiones pagadas para los programas/proyectos con prórrogas ya formalizadas ascendió a US\$27,6 millones, representando más del 63% del total de comisiones pagadas en toda la cartera.

Con base en el análisis expuesto, es pertinente señalar que, aunque las ampliaciones al plazo del último desembolso o a la fecha de cierre de los programas y proyectos están contempladas contractualmente y constituyen instrumentos que los acreedores habilitan para atender eventuales atrasos en la ejecución, su aplicación debe enmarcarse en una gestión técnica y financiera sólida y en una planificación estricta por parte de las unidades ejecutoras o coordinadoras. Si bien estas prórrogas pueden resultar necesarias para salvaguardar el cumplimiento de metas y resultados, su utilización debe responder a criterios excepcionales y debidamente justificados, evitando que se conviertan en una práctica recurrente orientada a subsanar deficiencias operativas, desviaciones presupuestarias o afectando a la población beneficiaria.



En esa línea, se vuelve indispensable que las instancias responsables fortalezcan su enfoque preventivo en la administración integral del proyecto, particularmente en la gestión de plazos, recursos y riesgos. Cualquier ajuste al cronograma debe sustentarse en un análisis técnico que no solo permita recuperar atrasos, sino también mejorar la eficiencia y el desempeño global del programa. Ello demanda una mayor articulación intra e interinstitucional, la implementación de esquemas de monitoreo y control más dinámicos, así como el aprovechamiento de herramientas tecnológicas que faciliten el seguimiento oportuno del avance físico y financiero. De esta forma, se reducen las necesidades de modificaciones contractuales y se asegura que las obras, bienes y servicios se entreguen a los beneficiarios finales dentro de los estándares previstos de oportunidad, costo, calidad y alcance.

3.8. Costo efectivo del financiamiento y concentración de la cartera

Es importante señalar que, con base en la última tasa de interés vigente en las operaciones al cierre del mes de junio 2026, el costo ponderado de la cartera actual¹⁹ de los programas y proyectos financiados con endeudamiento externo es del 5,6%. Este costo se debe principalmente a la concentración de la cartera en programas y proyectos del BCIE y el BIRF, que registran los créditos con mayor costo de financiamiento (6,3% y 5,9% respectivamente), como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 6. Tasas promedio ponderadas por acreedor a I semestre 2026

Acreedor	Tasa promedio ponderada
BCIE	6,3%
BIRF	5,9%
BID	4,9%
JICA ²⁰	2,1%

Fuente: DGGDP, MH.

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 BCIE y el BID.

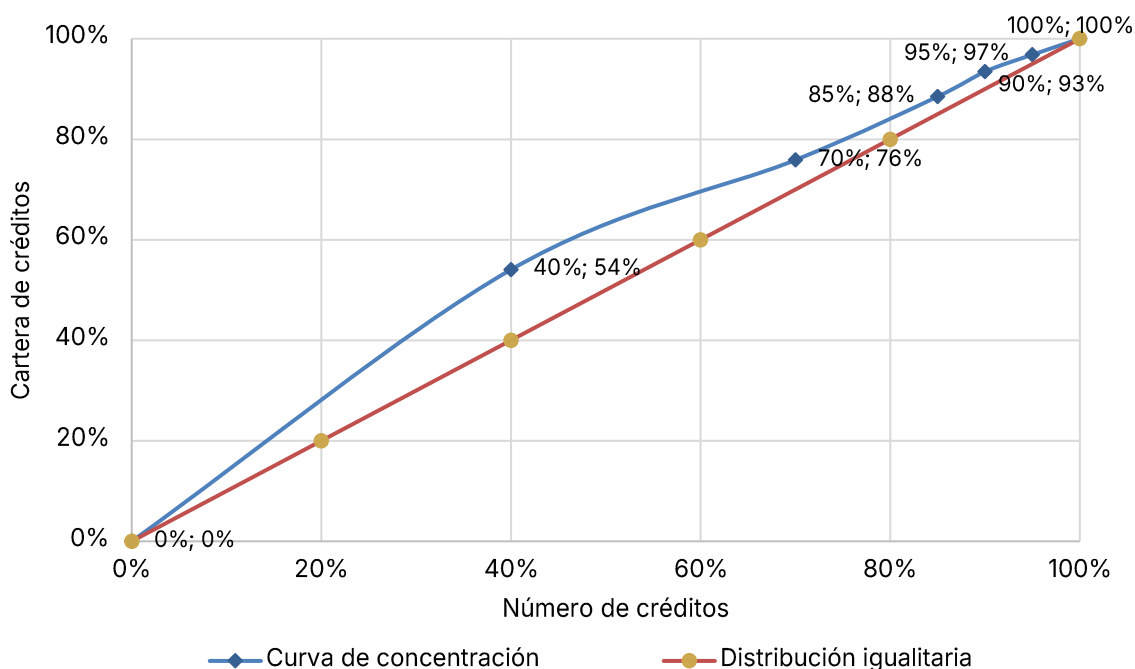
Tal y como se observa en el siguiente gráfico, el total de los créditos del BCIE (40%) concentran el 54% de la cartera en términos financieros, en contraste, el JICA solamente aporta un 5% de los préstamos y un 3% de la cartera total en términos financieros.

¹⁹ Se excluye del análisis los préstamos BCIE 2341, BCIE 2241, BEI 97486, BID 6061/OC-CR, BIRF 9653-CR, BIRF 9502 y OPEC FUND 16603P, debido a que a la fecha de corte no ha realizado pagos por el servicio de la deuda.

²⁰ Para efectos del ejercicio, se dolarizó la tasa de interés del JICA para que sea comparable con el resto de las tasas.



Gráfico 9. Curva de Lorenz - Índice de concentración de la cartera al I semestre 2026



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

El comportamiento observado en la cartera de créditos externos de inversión pública durante el primer semestre de 2026, refleja la contribución que estos recursos continúan generando en sectores fundamentales para el desarrollo del país. Los avances registrados en infraestructura de transporte, abastecimiento de agua potable y generación de energía limpia, entre otros, evidencian resultados concretos orientados al fortalecimiento de la competitividad, la conectividad territorial, la seguridad hídrica y la transición hacia un modelo de desarrollo más sostenible. Estos progresos reafirman la importancia del financiamiento externo como instrumento para impulsar inversiones estratégicas de alto impacto económico y social.

No obstante, el análisis también permite identificar desafíos que continúan incidiendo en el desempeño de la cartera. La persistencia de retrasos en la ejecución, la necesidad de gestionar ampliaciones de plazo y los consecuentes incrementos en los costos financieros asociados ponen de manifiesto oportunidades de mejora en los procesos de planificación, coordinación y gestión de los proyectos. En este contexto, resulta necesario seguir fortaleciendo los mecanismos de administración y control, mediante la incorporación de evaluaciones sistemáticas del desempeño, una gestión proactiva de riesgos y estructuras de gobernanza más robustas que favorezcan la rendición de cuentas, la articulación interinstitucional y la transparencia en el uso de los recursos públicos.

De cara a los próximos periodos, cobra especial relevancia la consolidación de prácticas orientadas a una ejecución más eficiente y oportuna de las inversiones. Para ello, las



entidades ejecutoras deberán continuar impulsando la adopción de herramientas tecnológicas que faciliten el monitoreo en tiempo real de los avances físicos y financieros, fortalecer los enfoques de gestión basada en resultados y promover el desarrollo permanente de las capacidades técnicas de los equipos responsables de la implementación. Paralelamente, la DGGDP mantendrá su labor de seguimiento y acompañamiento a las operaciones en ejecución y a las futuras incorporaciones a la cartera, procurando que estas se desarrollen en concordancia con las prioridades nacionales de desarrollo y contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos del país.

Asimismo, el logro de mayores niveles de eficiencia y efectividad en la ejecución de los proyectos requiere una participación cada vez más activa de los organismos acreedores. En su condición de banca de desarrollo, estas entidades pueden desempeñar un papel determinante mediante un acompañamiento técnico que complemente el financiamiento otorgado, incorporando transferencia de conocimientos, fortalecimiento de capacidades institucionales, asesoría especializada y la promoción de estándares y buenas prácticas internacionales en gestión de proyectos. Este apoyo resulta particularmente relevante para la identificación temprana de riesgos, la resolución de obstáculos durante la ejecución y la mejora continua de los procesos de planificación, seguimiento y control.

En síntesis, el fortalecimiento de las capacidades institucionales, la aplicación de prácticas modernas de gestión de proyectos y la coordinación efectiva entre las entidades ejecutoras, la DGGDP y los organismos financiadores constituyen elementos esenciales para maximizar los resultados de la inversión pública financiada con endeudamiento externo. Avanzar en esta dirección permitirá no solo mejorar los niveles de ejecución física y financiera de la cartera, sino también asegurar que los recursos movilizados se traduzcan oportunamente en beneficios tangibles para la población, generando mayor valor público y contribuyendo al desarrollo sostenible del país.

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

Como resultado del seguimiento continuo a la cartera de programas y proyectos en ejecución, financiados con créditos externos, durante el período de enero a junio de 2026, se evidenciaron riesgos, problemas y desafíos significativos. Entre estos destacan problemas originados en las etapas de preinversión y planificación inicial, como lo son falta de planificación en relación con las licitaciones y debilidades en estudios y diseños base y su actualización. Estas situaciones han provocado atrasos relevantes, sobrecostos y la necesidad de reducir alcances, inclusive, en periodos previos, ha generado la necesidad de realizar cierres anticipados en algunos casos.

Por lo anterior, la DGGDP brinda acompañamiento a los organismos ejecutores y los impulsa a incluir en la mayor medida posible los siguientes pilares durante el ciclo de vida de cada programa/proyecto, con claro énfasis en la fase de inversión:



- **Definición del alcance:** Determinación precisa y detallada de las metas, objetivos y entregables del proyecto, así como de los criterios para su optimización mediante herramientas como la ingeniería de valor. Una definición adecuada del alcance favorece la calidad de los productos, el control de costos durante la construcción y la reducción de gastos asociados al mantenimiento y la sostenibilidad de la infraestructura.
- **Estimación de costos:** Elaboración de proyecciones realistas sustentadas en las condiciones actuales del mercado y en el análisis de riesgos, incorporando mecanismos de revisión y actualización ante cambios en el entorno. Esto contribuye a disminuir desviaciones presupuestarias y sobrecostos durante la ejecución.
- **Programación temporal:** Desarrollo de cronogramas ajustados a los plazos reales de ejecución física, lo que permite una toma de decisiones oportuna basada en información confiable y actualizada. Una programación adecuada reduce retrasos y facilita el seguimiento del avance del proyecto.
- **Generación de sinergias:** Identificación temprana y coordinación de los recursos, capacidades técnicas y esfuerzos institucionales requeridos para la ejecución del proyecto, especialmente cuando involucra la participación de varias entidades públicas, que podría aportar inclusive fondos, dada la naturaleza de dicha institución. Esto permite optimizar recursos, evitar duplicidades y minimizar cuellos de botella que puedan afectar la ejecución.
- **Expropiación de terrenos:** Adopción de una gestión proactiva que garantice la disponibilidad de los predios necesarios antes del inicio de la fase constructiva, en los proyectos que lo requieren. La atención tardía de este proceso suele generar retrasos, costos adicionales y ajustes en la planificación, impactando negativamente el desempeño general del proyecto. Es de alta incidencia positiva en el cumplimiento del cronograma el poder iniciar la atención de este tema inclusive con antelación a la entrada en vigencia del crédito.

La ausencia o gestión deficiente de estos pilares, suele generar problemas en la ejecución de proyectos de inversión pública, tales como: retrasos en los cronogramas, incrementos en los costos, modificaciones recurrentes en los contratos de préstamo, dificultades de coordinación interinstitucional y obstáculos asociados a la disponibilidad de terrenos, entre otros. Por ello, su incorporación sistemática constituye un factor clave para mejorar los resultados de la ejecución de los proyectos.

Lo anterior, debe acompañarse de una gestión de riesgos rigurosa, proactiva y efectiva que permita implementar estrategias de mitigación (u otra, según sea la mejor opción para adoptar), antes de que las amenazas se materialicen y se conviertan en hechos generadores de incrementos de costos en las intervenciones públicas o ampliaciones en los plazos de ejecución de las actividades y obras. Una preparación inicial sólida es primordial para optimizar el uso de los recursos públicos y asegurar inversiones de acuerdo con los principios de eficiencia y eficacia. Es pertinente recordar que todo Ejecutor debe tener claro el objetivo de alcanzar la máxima efectividad en su planificación, desde las fases iniciales. La experiencia en el seguimiento a esta cartera de créditos y sus programas/proyectos asociados, confirma una relación entre una robusta preparación



inicial de un proyecto, y una mayor agilidad de las etapas posteriores, así como una inversión pública con mayor acierto y retorno de beneficios para la sociedad.

Dado que la Administración se encuentra constantemente en la búsqueda de optimización de los recursos económicos y humanos, es vital el cumplimiento oportuno de los hitos de negociación y suscripción de los contratos de préstamo. Si bien la aprobación²¹ de la Asamblea Legislativa (AL) es indispensable para su validez jurídica (en los casos en los cuales sea requerido), cabe indicar que en algunos casos, las comisiones de compromiso²² pueden generarse desde la firma del contrato, por lo que la duración de los plazos entre la suscripción y la ratificación legislativa, tiene incidencia directa en el costo financiero de la operación, ya que en la medida que el cumplimiento de estas requiera mucho tiempo, esto puede incrementar notablemente sus costos. Por ende, es vital gestionar estos procesos legislativos por parte de la totalidad de involucrados con la mayor celeridad para así minimizar el impacto económico sobre el presupuesto nacional e institucional.

La experiencia²³ demuestra que, cuanto antes un programa o proyecto inicie su fase de ejecución, antes podrá poner en marcha sus procesos de adquisición. Esto favorece la obtención de condiciones y precios más favorables en comparación con la realización de dichos procesos varios años después. Según lo observado en la cartera, los precios tienden a incrementarse con el transcurso del tiempo, por lo cual una aprobación legislativa oportuna también puede traducirse en ahorros potenciales para el programa o proyecto.

Complementariamente, es fundamental evaluar y evitar/mitigar los impactos de eventuales dilaciones en dos etapas determinantes:

- Desde la suscripción hasta la ratificación legislativa.
- Durante el cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolso²⁴.

Lo anterior dado que estas demoras no solo elevan los costos financieros, sino que alteran la dinámica de ejecución, provocando reprogramaciones de actividades, pérdida de oportunidades estratégicas, incrementando los costos de los programas/proyectos debido a factores críticos como los que se detallan en la siguiente figura:

²¹ A excepción de los casos en los cuales sean exceptuados por alguna ley específica anterior, los préstamos externos deben ser sometidos a la aprobación parlamentaria cuando el Prestatario o Garante del Crédito es el Gobierno de la República, adquiriendo en ese momento plena validez jurídica. Cuando un Ejecutor distinto al Gobierno de la República funja como Prestatario, dichos créditos adquieren plena validez jurídica al momento de su suscripción entre el Acreedor y el Prestatario.

²² Estas, se estipulan en las condiciones financieras de cada contrato de préstamo. Asimismo, en alguno(s), podrían no quedar establecidas del todo.

²³ En los últimos años, según el comportamiento observado en la cartera de créditos, los precios de la industria de la construcción paulatinamente se incrementan.

²⁴ El plazo de cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolso, inicia con la plena validez jurídica del contrato de préstamo respectivo.



Figura 1. Posibles factores que afectan los costos de los programas/proyectos

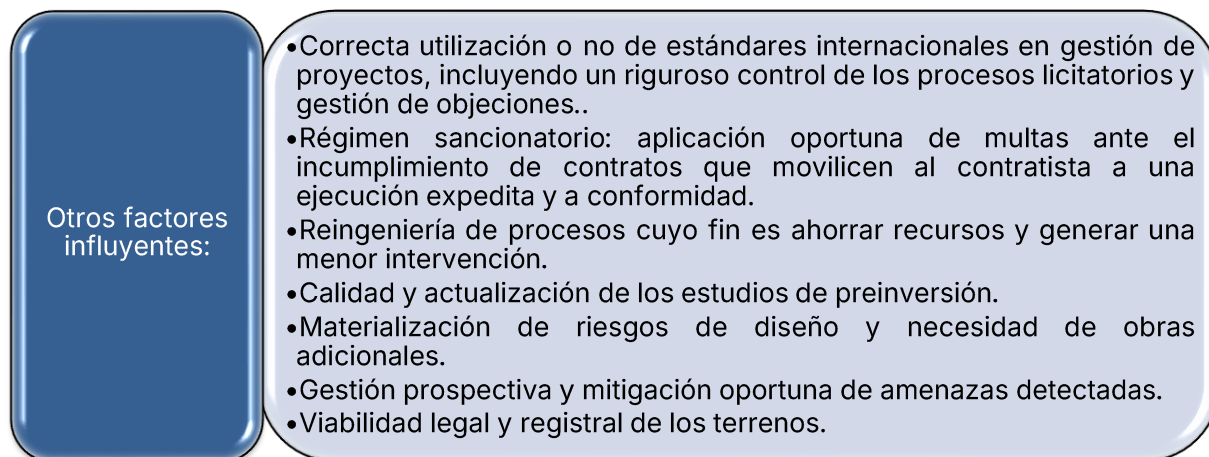
Variables Macroeconómicas	Dinámica Social y Técnica
•Inflación •Devaluación/apreciación del colón •Shocks imprevistos en la economía •Precios de combustibles	•Una preparación inicial insuficiente que compromete la optimización de recursos •Cambios en la demanda •Variaciones demográficas en las zonas de influencia •Evolución de las necesidades de los beneficiarios

Fuente: DGGDP, MH

Este orden de ideas confirma la premura por implementar todos los esfuerzos necesarios que garanticen de ser posible la reducción de los plazos parlamentarios, así como fortalecer las gestiones que aseguren el cumplimiento oportuno de las condiciones previas a desembolsos, garantizando la pronta utilización de los recursos necesarios para las inversiones.

Actualmente, algunos de los programas y proyectos en curso enfrentan ajustes en sus planes de inversión, afectación en los plazos contractuales y en el alcance vigente, debido a que los recursos financieros asignados inicialmente resultan insuficientes para cubrir el alcance original. Ante este escenario de carencia e insuficiencia de fondos (salvo en el caso del PHD), los entes ejecutores deben gestionar alternativas de financiamiento adicional o, en su defecto, implementar medidas de optimización y reducción de costos. Es imperativo que tales medidas se apliquen bajo criterios técnicos que no afecten a futuro el alcance, la calidad ni el beneficio social esperado de las obras, bienes o servicios previstos para la ciudadanía.

Figura 2. Posibles factores influyentes de cambios en los programas / proyectos



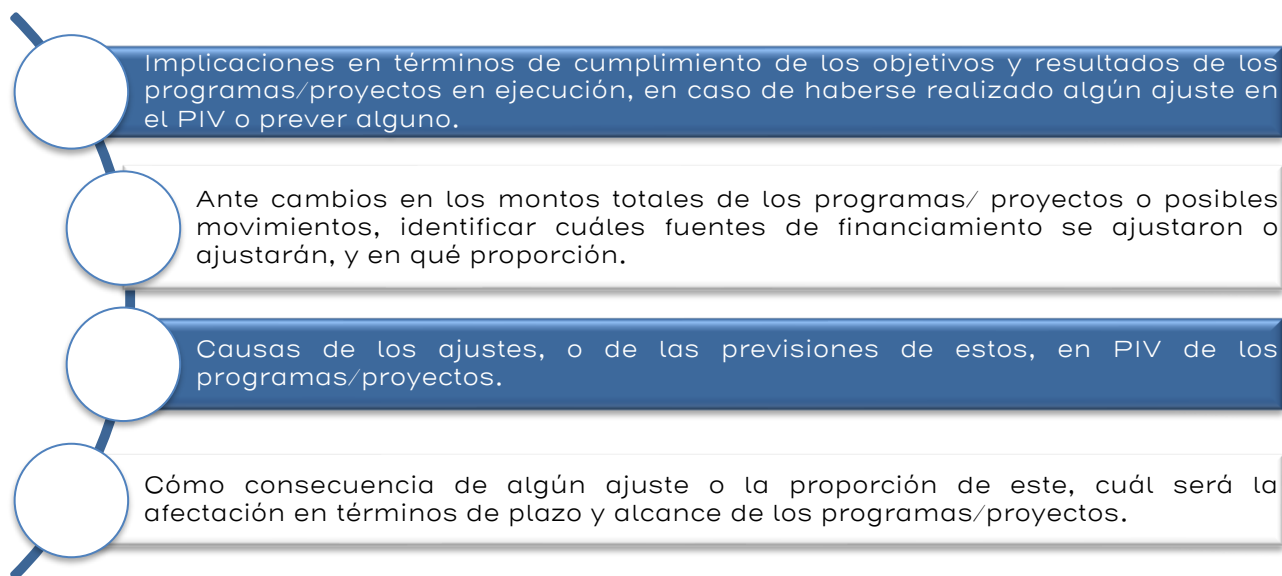
Fuente: DGGDP, MH



El análisis sobre las variaciones en el monto total de los Planes de Inversión Vigentes (PIV) de la cartera es realizado a partir de las dimensiones técnicas y financieras e integra tanto los cambios formalizados en las operaciones durante el I semestre del año 2026, así como las proyecciones de ajustes futuros manifestadas por los organismos ejecutores con el fin de garantizar la transparencia y promover la sostenibilidad fiscal.

En concordancia con los marcos de seguimiento de la DGGDP, la valoración de los ajustes realizados o estimados responde a una evaluación integral, cuantitativa y cualitativa. Este proceso exige que los entes ejecutores fundamenten sus decisiones considerando factores técnicos determinantes para la eficiencia operativa y el cumplimiento de metas:

Figura 3. Aspectos considerados por los entes ejecutores



Fuente: DGGDP, MH.

4.1. Ajustes realizados en los PIV de los programas/proyectos en ejecución durante el I semestre 2026

Durante este periodo, se formalizaron modificaciones en los PIV de algunos programas/proyectos con el fin de adaptar los recursos financieros a la realidad operativa y técnica de los mismos. Una vez formalizada la distribución de recursos, realizar un abordaje efectivo a partir de las condiciones y necesidades actuales. Los ajustes más relevantes son plasmados seguidamente:

1. El Proyecto de Reducción de Agua No Contabilizada y Optimización de la Eficiencia Energética en el GAM (BCIE 2129), ejecutado por el AyA, presentó ajustes leves en cuanto a la cuantía de su contrapartida institucional. Durante el I semestre de 2026, se formalizó un incremento de US\$ 106.157,21, en el aporte financiero brindado por el AyA. Esto se efectuó producto de retrasos en los procesos de contratación debido



a apelaciones, objeciones y procedimientos licitatorios declarados infructuosos, lo que impidió concretar las adjudicaciones dentro de los plazos inicialmente previstos.

Ni el plazo, los objetivos, metas, resultados esperados o alcance del proyecto sufren modificaciones a partir de la formalización de este aumento de contrapartida que constituye tan solo una fracción de la originalmente aprobada; sino que más bien el mismo, se realiza como una medida necesaria que busca garantizar el alcance y apropiado cumplimiento de la totalidad de los objetivos de esta intervención pública al cierre de la ejecución planificada, para el año 2029.

2. El Programa Acueductos y Alcantarillados en Ciudades Costeras, PAACC (BCIE 2188-A), materializó una modificación a la baja en su contrapartida, por el monto de US\$ 3.617.082,40 pasando de USD 104.449.724,32 a USD 100.832.641,92, producto de la revisión de costos efectuada por la Unidad Ejecutora. Este monto podría experimentar variaciones adicionales una vez hayan sido concluidos los procesos de cierre y finiquito correspondientes, tomando en cuenta que la fecha de vencimiento del plazo de desembolso prorrogado corresponde al 28 de junio de 2029.

Como acciones complementarias y no estrictamente ligadas al ajuste en la contrapartida, el BCIE autorizó durante el semestre objeto de estudio del presente informe, una ampliación de treinta y ocho (38) meses en el plazo para el retiro total de los recursos del préstamo, extendiéndolo hasta la fecha mencionada. Asimismo, se aprobó una modificación del Programa Global de Inversiones (PGI), la cual implicó ajustes respecto de la planificación original y una reducción de su alcance, excluyéndose el proyecto denominado "Construcción de Alcantarillado Sanitario Moín".

3. El Programa de Alcantarillado y Control de Inundaciones para Limón (BCIE 2198), bajo la ejecución del SENARA y el AyA, capitalizó un incremento en su contrapartida nacional, por el monto de US\$ 1.284.140,00.

Para el caso de SENARA, fue necesario modificar el PGI mediante el aumento del monto de la contrapartida institucional mencionado, para asignarlo al Componente de Administración y Supervisión, así como a las licitaciones de la parte ambiental, debido a que los fondos de contrapartida originalmente definidos no fueron suficientes para atender dichos rubros, por consiguiente, con esta inyección adicional de recursos institucionales, busca garantizarse el cumplimiento de dichas actividades. Este incremento presupuestario, no conllevó en sí mismo modificaciones en el alcance, ni fue causante de modificación alguna en cuanto al plazo establecido de ejecución.

Adicionalmente a este incremento, durante el I semestre de 2026, se realizó una modificación contractual mediante la cual se otorgó tanto a SENARA como al AyA, un año adicional para la ejecución de las iniciativas que correspondientemente lideran en el marco del BCIE 2198, debido a que ambas instituciones requirieron de



mayor plazo, para poder concluir adecuadamente sus obras, ya que contarán con plazo de desembolsos habilitado hasta el 26 de julio de 2027.

4. El Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de Violencia (BID 4871/OC-CR), ejecutado por el Ministerio de Justicia y Paz (MJP), inyectó recursos de contrapartida institucional por la suma de US\$ 1.281.033,37.

El MJP obtuvo los recursos mediante la ejecución de las garantías de cumplimiento de algunas obras de infraestructura y decidió destinarlos a la ejecución del Centro de Mando y Control Policial. Este incremento de contrapartida no conlleva ningún cambio en cuanto a plazo, alcance u objetivos del programa.

5. El Proyecto Hacienda Digital para el Bicentenario (BIRF 9075-CR), ejecutado por el Ministerio de Hacienda (MH), reportó por segunda vez durante su ejecución, una rescisión parcial del crédito por US\$ 15.000.000,00.

Las razones de esta reducción son: 1) ya se encuentran adjudicadas la mayoría de las contrataciones requeridas por el proyecto, 2) algunas contrataciones previstas fueron excluidas del Plan de Adquisiciones, ya que no se consideran necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto y, 3) existen contrataciones que serán asumidas con recursos del presupuesto ordinario por parte de la entidad implementadora del proyecto. Esta rescisión no conlleva afectación en los objetivos, alcance o bien, cronograma del Proyecto Hacienda Digital.

4.2. Posibles ajustes en los PIV de los programas/proyectos en ejecución reportados al cierre del I semestre del 2026

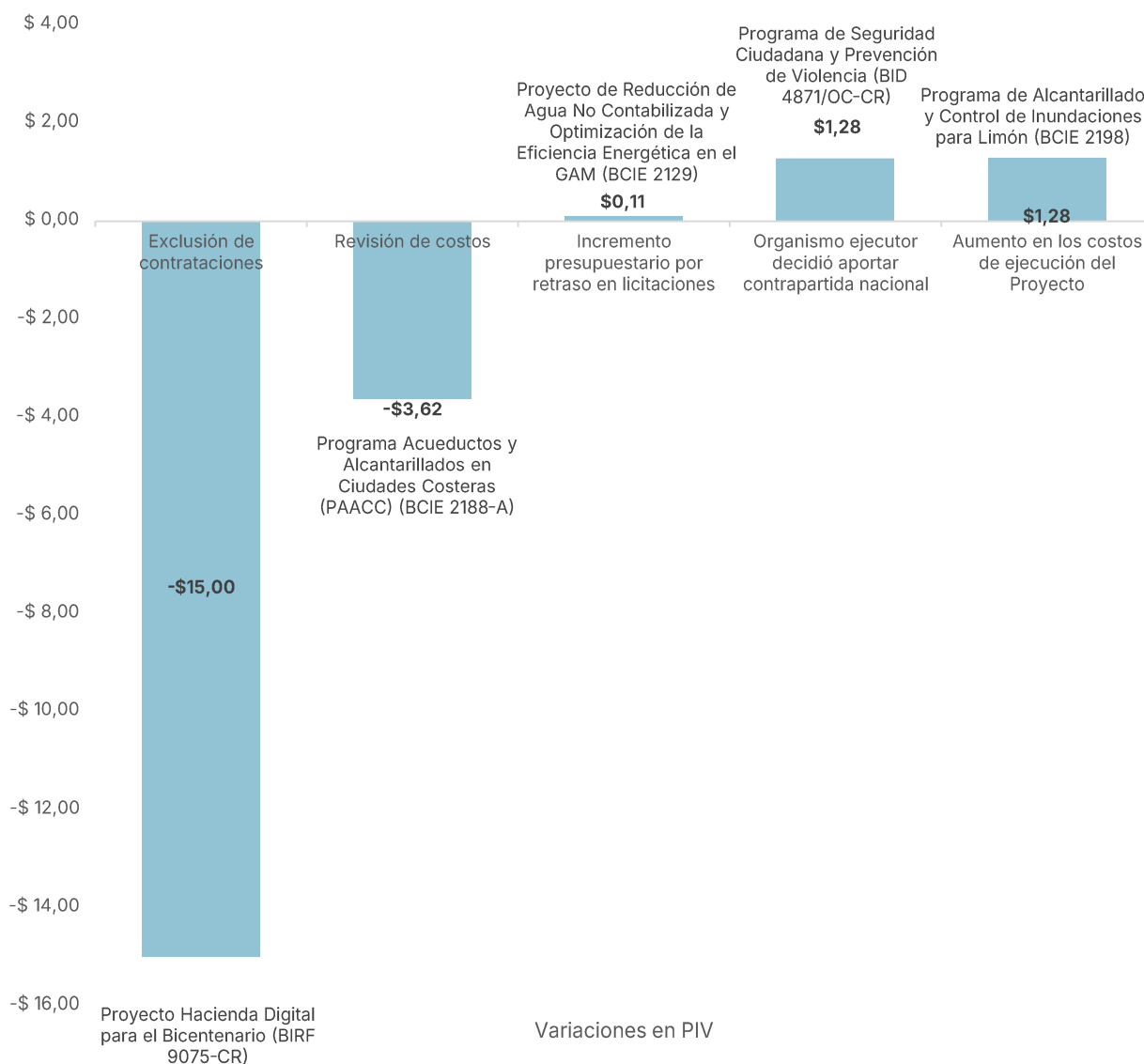
Al cierre del I semestre del año 2026, la Unidad Coordinadora del Proyecto de Abastecimiento de Agua para la Cuenca Media del río Tempisque y Comunidades Costeras (PAACUME) (BCIE 2220), se encuentra en el proceso de estudio sobre la necesidad de gestionar, una modificación contractual durante el II semestre de 2026 (lo cual depende de los resultados que se den con potenciales adjudicaciones relevantes como la de la presa-vertedor y supervisión general), en la cual se contemplaría dependiendo potencialmente: 1) modificación entre componentes de inversión, 2) reducción de alcance en obras del canal oeste y potencialmente de la licitación de la supervisión general, 3) ampliación de plazo de desembolso debido al retraso de más de 5% respecto de Línea Base 02 vigente (si no es recuperable este plazo, con base en la planificación realista de los contratistas).²⁵

²⁵ Se proyecta que para el II semestre de 2026, tanto el BID 4871/OC-CR Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de Violencia y el CR-P5-2 Proyecto Geotérmico Borinquen I, deberán formalizar una modificación contractual, pero no en un sentido estrictamente ligado con incremento o disminución de sus fuentes de recursos, sino más bien, en lo relacionado con ampliación de plazo de desembolsos.



En el siguiente gráfico se presenta el desglose, por ente ejecutor, de las variaciones materializadas en millones de dólares y de las causas que originaron los ajustes en el Plan de Inversión Vigente (PIV) reportadas durante el período analizado.

Gráfico 10. Ajustes en el PIV por ente ejecutor para el I semestre de 2026 y sus montos asociados.
En millones de dólares.



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



Conforme la información anterior, se evidencia de forma general que:

- i) **Ajustes Financieros y Dinámica de la Cartera:** Los programas y proyectos en ejecución presentan diversas necesidades de adecuación presupuestaria. Dichas variaciones abarcan desde requerimientos adicionales de recursos de contrapartida, que alcanzan hasta US\$1,28 millones en proyectos vinculados a infraestructura hídrica, seguridad ciudadana y justicia, hasta reducciones significativas derivadas de la rescisión de saldos externos, por un monto acumulado de US\$15 millones en iniciativas de modernización tecnológica. Estas modificaciones responden a las particularidades técnicas de cada intervención, así como al grado de avance y a las condiciones específicas de su fase de ejecución.
- ii) **Diversidad Sectorial y Desafíos Operativos:** La cartera de financiamiento comprende sectores estratégicos de diversa naturaleza, entre ellos Salud, Seguridad ciudadana y justicia, Agropecuario, Ambiente y Energía y Transporte. Esta heterogeneidad implica que las unidades ejecutoras enfrentan desafíos particulares según las características de cada proyecto, tales como la gestión de expropiaciones, la obtención de viabilidades ambientales, los procesos de contratación especializados y la complejidad técnica de los diseños. En consecuencia, se requiere una asignación diferenciada de recursos y un seguimiento técnico permanente que contribuya a mitigar riesgos asociados a retrasos, incrementos de costos o afectaciones en el cumplimiento de metas.
- iii) **Compromiso de Contrapartida Local/Institucional:** A la fecha de corte, diversos programas han identificado y formalizado la necesidad de complementar su financiamiento mediante recursos internos. Este esfuerzo institucional tiene como propósito atender la actualización de los costos reales de las obras, así como garantizar el cumplimiento de los objetivos y resultados originalmente previstos. De esta manera, se busca preservar el alcance de las intervenciones y asegurar la continuidad de su ejecución en condiciones acordes con las necesidades actuales de los proyectos.

A la luz de los casos analizados, resulta fundamental que los organismos ejecutores dimensionen adecuadamente las implicaciones técnicas, financieras y sociales derivadas de las variaciones en los Planes de Inversión Vigentes (PIV). La evidencia observada en la cartera actual demuestra que estas modificaciones no solo generan presiones sobre la sostenibilidad financiera de las operaciones, al requerir incrementos de recursos de contrapartida que superan los US\$1.2 millones en sectores estratégicos del ecosistema nacional de proyectos de desarrollo, sino que también inciden directamente en la población beneficiaria mediante retrasos significativos en la ejecución, que en algunos casos alcanzan hasta 38 meses, así como mediante ajustes o reducciones en el alcance de las metas originalmente previstas.



En este contexto, se insta a los organismos ejecutores a garantizar que toda modificación presupuestaria responda a necesidades técnicas debidamente justificadas. Asimismo, es indispensable evitar que estos ajustes se originen en debilidades de la etapa de preinversión, tales como insuficiencias en la planificación, estimaciones inadecuadas de costos o una valoración limitada de riesgos. La gestión eficiente de los recursos públicos constituye un elemento esencial para maximizar el impacto de las inversiones.

Se considera prioritario fortalecer los mecanismos de control interno, monitoreo y detección temprana de posibles desviaciones en los planes de inversión. Estas herramientas deben permitir la identificación oportuna de las causas que generan variaciones respecto de la planificación inicial, facilitando la adopción de medidas correctivas que contribuyan a minimizar presiones adicionales sobre las finanzas públicas.

Finalmente, se reitera la importancia de sistematizar y socializar periódicamente las lecciones aprendidas tanto en los programas y proyectos propios como en iniciativas similares. Este ejercicio debe orientarse a: i) prevenir o reducir desviaciones en los planes de inversión; ii) aprovechar experiencias exitosas y buenas prácticas que favorezcan una ejecución más eficiente; y iii) fortalecer la capacidad institucional para gestionar riesgos y responder oportunamente ante eventuales problemas. Una gestión rigurosa y alineada con la planificación constituye un factor clave para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo previstos.

V. Conclusiones

5.1. Datos generales de la cartera de préstamos de inversión pública al 30 de junio del 2026.

A continuación, se presentan las principales conclusiones de la DGGDP sobre la ejecución de la cartera de préstamos externos para inversión pública.

Estadísticas generales:

- ✓ Número de créditos externos: **20.**
- ✓ Número de programas/proyectos en ejecución: **17.**
- ✓ Monto total de los financiamientos: **US\$5.042.414.893,96.**
- ✓ Número de acreedores activos: **6.**
- ✓ Acreedores con los montos más altos de financiamiento:
 - **BCIE:** 54,06% del monto de la cartera; 8 créditos.
 - **BID:** 21,81% del monto de la cartera; 6 créditos.



- **BIRF:** 12,63% del monto de la cartera; 3 créditos.
- ✓ Organismos Ejecutores con financiamientos más elevados:
 - **CNE:** US\$1 210 000 000,00; 3 proyectos en ejecución; 3 préstamos.
 - **MOPT:** US\$800 000 000,00; 3 proyectos en ejecución; 3 préstamos.
 - **INCOFER:** US\$800 000 000,00; 1 proyecto en ejecución; 2 préstamos.
- ✓ Sectores económicos con la asignación de créditos más alta de la cartera:
 - **Obras públicas y transporte:** 37,68% (MOPT, CONAVI e INCOFER).
 - **Ambiente y energía:** 31,14% (ICE y CNE).
 - **Agropecuario:** 8,43% (SENARA).
- ✓ Ingreso y salida de programas/proyectos:
 - **4 ingresos de proyectos y 3 ingresos de créditos:** 1 proyecto ejecutado por el ICE (BID US\$200MM), 1 proyecto ejecutado por el INCOFER (BCIE US\$550MM y BEI US\$250MM), 1 proyecto ejecutado por el CONAVI (BCIE US\$600MM y OPEC FUND US\$170MM) y 1 proyecto ejecutado por la CNE (BIRF US\$350MM).
 - **1 salida de proyecto y de 1 crédito** (conclusión de ejecución): 1 proyecto ejecutado por el MOPT (BID US\$144,04MM).

Características del desempeño²⁶ de la cartera de programas/proyectos

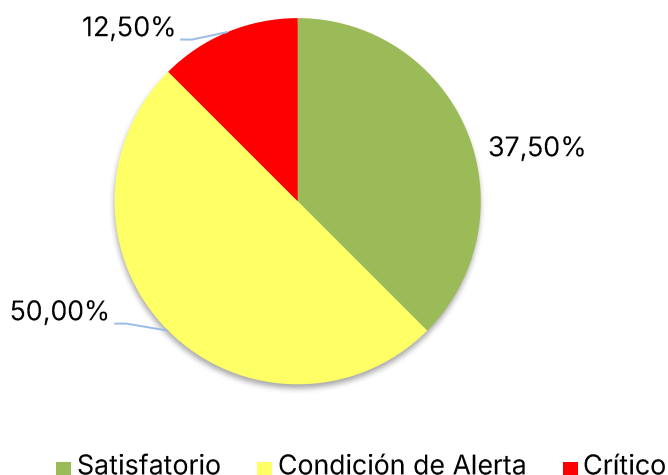
En el gráfico 11 se ilustra el estado de desempeño de la cartera de programas y proyectos de inversión²⁷.

²⁶ Los elementos que se consideran para determinar la categoría de desempeño en la que se encuentra la ejecución de un proyecto son: cumplimiento de programaciones físicas, financieras y de ejecución de recursos, riesgos,

²⁷ Se excluye el financiamiento asociado al "Segundo Préstamo de Políticas de Desarrollo de la Gestión del Riesgo de Desastres en Costa Rica con Opción de Desembolso Diferido ante Catástrofes (CAT DDO)". Al tratarse de un instrumento contingente diseñado exclusivamente para emergencias, no corresponde evaluar un indicador de desempeño para su ejecución.



Gráfico 11. Distribución de proyectos según su nivel de desempeño
Al 30 de junio 2026



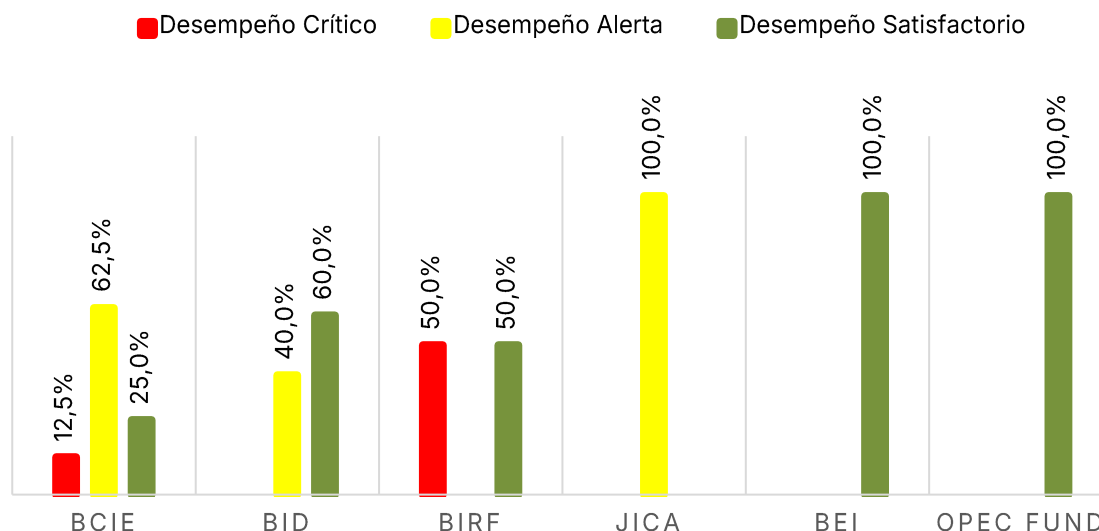
Del gráfico anterior se desprende que:

- La mitad de la cartera de programas y proyectos de inversión se clasificó en estado de alerta por sus condiciones de ejecución. El financiamiento en riesgo alcanzó los US\$2.131,21 millones, lo que representa el 43,65% del valor total de la cartera de créditos.
- En segundo lugar, se tienen seis proyectos clasificados como satisfactorios, que en conjunto representan el 50% de los financiamientos de la cartera de endeudamiento, es decir US\$2.471,00 millones.
- Por último, se tienen tan solo dos proyectos categorizados con una ejecución crítica. Los financiamientos de ellos representan el 5,76% del portafolio de empréstitos.

En relación con la composición interna del portafolio de proyectos de cada organismo acreedor, en el gráfico 12 se presenta la distribución del total de las operaciones vigentes según su desempeño.



Gráfico 12. Distribución del portafolio de proyectos por acreedor según su nivel de desempeño
Al 30 de junio 2026



Del gráfico anterior se concluye que:

- El BCIE destacó negativamente al concentrar un 75% de su portafolio en situaciones insatisfactorias, 12,5% Crítico y 62,5% Alerta; dentro de los proyectos destacados en estado de alerta durante el I semestre, se cuenta con dos que prorrogaron la fecha límite de desembolsos. Solo una cuarta parte de sus proyectos en estado satisfactorio (e este estado se incluye un proyecto de recién ingreso a la cartera, el cual se encuentra en condiciones previas para el primer desembolso).
- Aunque el BID no registra proyectos en estado crítico, mantiene un 40,0% de su cartera con desempeño en Alerta. Dentro de este porcentaje destaca un crédito cuya fecha límite de desembolso vencerá en el II semestre de 2026 y que, al cierre del primer semestre, se encontraba iniciando el proceso de solicitud de prórroga.
- El BIRF presentó la situación de mayor polarización. De dos proyectos en ejecución, uno de ellos se encuentra en estado crítico y el otro en estado satisfactorio. En el caso del primero, este emporó su estado en relación con el año anterior; y, en relación con el segundo, este es de recién ingreso en la cartera de créditos y se encuentra en cumplimiento de condiciones previas para el primer desembolso.
- En el caso del BEI y el OPEC Fund, la cartera de cada acreedor está constituida por un único proyecto activo en estado satisfactorio. Ambas operaciones se incorporaron al portafolio de créditos durante el primer semestre de 2026 y al cierre

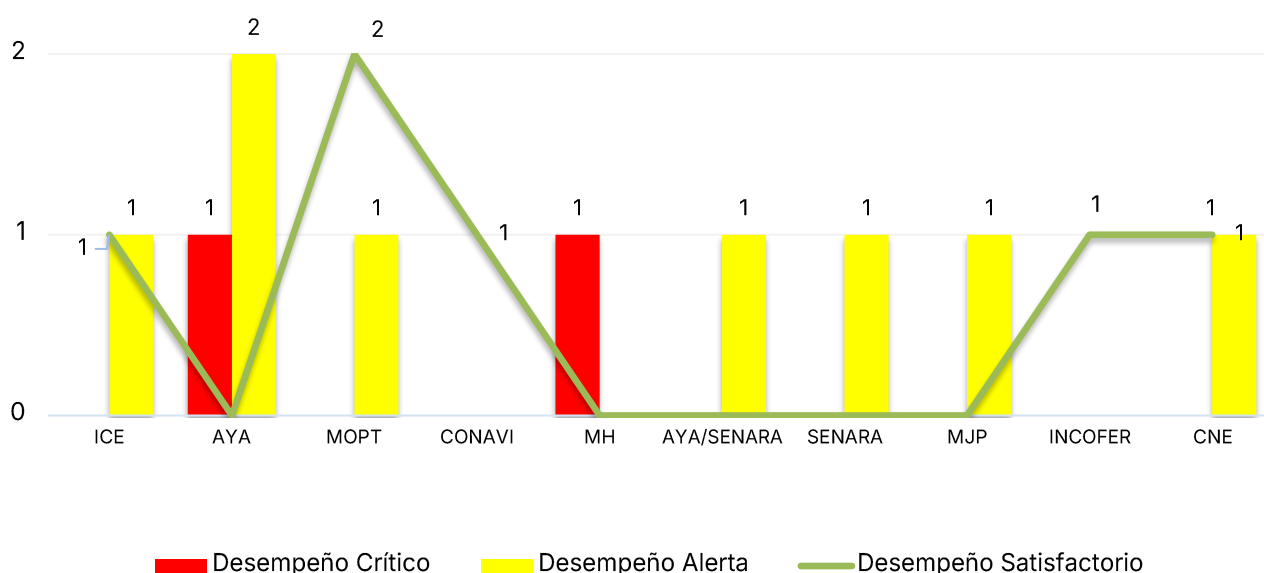


de este periodo estaban en la fase de cumplimiento de condiciones previas para el primer desembolso.

- Al igual que el BEI y OPEC Fund, el JICA tiene un único proyecto en ejecución que se encuentra en estado de alerta. Dicho proyecto alcanza su fecha límite de desembolsos en el II semestre y está en proceso de prórroga.

En relación con los proyectos por Organismo Ejecutor, en el gráfico 13 se presenta un detalle de su desempeño:

Gráfico 13. Número de proyectos por Organismo Ejecutor según desempeño
Al 30 de junio 2026



Conforme al gráfico anterior, se tiene que:

- El análisis por Organismo Ejecutor identifica alertas operativas severas en el AyA y el MH:
 - El AyA registra un 33,3% de sus proyectos en condición crítica, correspondiente al Programa de Abastecimiento del Área Metropolitana de San José, Acueductos Urbanos II y Alcantarillado Sanitario de Juanito Mora de Puntarenas (financiamiento BCIE 2164).
 - La criticidad del MH se concentra en su único proyecto en ejecución, Hacienda Digital para el Bicentenario (financiamiento BIRF 9075-CR), operación que tramitó una ampliación al plazo contractual de desembolsos en el primer semestre. En ambos organismos se confirma una tendencia desfavorable en



comparación con el II semestre de 2025, cuando sus proyectos se caracterizaban por un estado de Alerta.

- El desempeño Alerta predominó en la cartera de programas y proyectos. Al menos en un proyecto de cada Organismo Ejecutor presentó esta condición, con excepción del CONAVI y el INCOFER cuyos únicos proyectos entraron en vigencia durante el I semestre 2026 y, al cierre de este informe, se encontraban en cumplimiento de condiciones previas para el primer desembolso.
- Respecto a su propia cartera de proyectos en ejecución, el MOPT reportó la mayor proporción de proyectos con desempeño Satisfactorio (2 de 3 proyectos en ejecución). Otras instituciones que destacaron con proyectos en esta condición fueron el ICE, el INCOFER y el CONAVI; todos ellos con proyectos de recién ingreso a la cartera de proyectos.

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

Durante el I semestre se presentaron situaciones que afectaron la ejecución de los programas y proyectos activos y que imposibilitaron cumplir las programaciones físicas y financieras estimadas.

En la figura 4, se detallan los problemas más recurrentes manifestados por las Unidades Ejecutoras y Coordinadoras de programas/proyectos, al cierre del I semestre 2026.

Figura 4. Principales problemas durante la ejecución de programas y proyectos
Al 30 de junio 2026





Cada uno de los problemas citados en la figura anterior afectó a al menos tres programas/proyectos de la cartera de endeudamiento. Entre estos, el *incumplimiento en los plazos establecidos para los procesos de contratación* fue la dificultad más recurrente, con una presencia en proyectos ejecutados por el ICE, el AyA, el SENARA y la gestión conjunta AyA/SENARA.

En relación con los problemas asociados a *expropiaciones, relocalización de servicios o dificultades para asegurar la conectividad* de nuevos servicios públicos se concentraron en proyectos del AyA y el MOPT.

Respecto a la gestión de contratistas, los *incumplimientos vinculados a los contratistas* afectaron principalmente a los proyectos del Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Justicia y Paz (MJP) y la Comisión Nacional de Emergencias (CNE).

Por su parte, los *imprevistos técnicos o administrativos* se centraron en proyectos del MOPT, el SENARA y la CNE.

Adicionalmente, los Organismos Ejecutores reportaron otras incidencias críticas, entre las que destacan:

- *Debilidades y falta de planificación en contrataciones:* Deficiencias en la estructuración de carteles, términos de referencia y apelaciones a las adjudicaciones, sumadas a una previsión deficiente de plazos, montos y especificaciones técnicas.
- *Fallos de gestión y diseño:* Brechas en la comunicación interna y externa, falta de supervisión hacia las Unidades Ejecutoras (UE), Unidades Coordinadoras (UC) o contratistas, así como estudios y diseños base deficientes, desactualizados o incompletos.

Se considera relevante señalar que la totalidad de los problemas mencionados no constituyen eventos aislados, sino que se reportan de manera sistemática, año tras año, por parte de los Organismos Ejecutores.

Ante las diversas situaciones presentadas, las Unidades Ejecutora y Coordinadoras han implementado acciones específicas para atender las dificultades que impidieron cumplir las estimaciones físicas y financieras para el cierre del I semestre 2026.

En la figura 5 se detallan en términos generales, las medidas que engloban las acciones implementadas o por implementar, por los Organismos Ejecutores.



Figura 5. Acciones implementadas por los Organismo Ejecutores ante los problemas que afectaron la ejecución de los programas/proyectos
Al 30 de junio 2026



La retroalimentación recibida por las Unidades Ejecutoras y Coordinadoras de programas y proyectos, indica que la implementación sistemática de estas medidas correctivas y de mitigación (muchas de las cuales se comenzaron a implementar periodos atrás), ha generado un impacto favorable en la ejecución de obras y actividades, logrando mejorar el ritmo de ejecución en la mayoría de los proyectos evaluados.

VI. Recomendaciones

6.1. Recomendaciones para los organismos ejecutores

Durante el primer semestre de 2026, la DGGDP mantuvo un riguroso seguimiento a las recomendaciones que esta Dirección emitió en periodos anteriores, con el propósito de verificar su nivel de implementación. Asimismo, ante las nuevas complejidades identificadas en la ejecución de los proyectos durante este periodo, se formularon nuevas recomendaciones específicas orientadas a mitigar riesgos y optimizar el desarrollo de las obras y actividades que forman parte de cada uno de los programas y proyectos que conforman el portafolio de endeudamiento.



A la luz de lo anterior, se rescatan algunas recomendaciones de carácter general para los Organismos, Unidades Ejecutoras y Coordinadoras de Programas y Proyectos, fundamentadas en la sistematización de lecciones aprendidas en diversos proyectos de inversión, que tienen como propósito capitalizar la experiencia institucional y robustecer los mecanismos de gestión en futuras intervenciones.

a) Gestión de Contrataciones y Contratistas:

- Pliegos claros: Diseñar bases de licitación con especificaciones técnicas precisas y actualizadas; así como estimaciones realistas de los tiempos requeridos en las diferentes etapas de contratación.
- Debida diligencia: Evaluar la capacidad técnica, financiera y legal de los oferentes antes de adjudicar.
- Metas operativas: Establecer indicadores clave de rendimiento medibles para cada contratista.
- Supervisión de campo: Realizar inspecciones técnicas periódicas in situ para verificar avances reales.

b) Accionar y Cumplimiento Financiero

- Programaciones de desembolsos realistas (no utilizar escenarios optimistas): Sincronizar las necesidades de recursos, con las realidades de ejecución de los contratos comerciales.
- Monitoreo oportuno y constante para evitar sobre costos o desfinanciamiento
- Control de los recursos asignados a los diferentes componentes conforme al PGI.
- Hitos de pago: Vincular los desembolsos estrictamente a productos entregados y aprobados.

c) Cláusulas Ambientales y Sociales

- Identificación de las cláusulas ambientales y sociales establecidas en los contratos de préstamo y plan de acción oportuno.
- Planes de mitigación oportunos en casos de materialización de riesgos asociados a temas ambientales y sociales.



d) Gobernanza

- Claridad en la estructura de ejecución del proyecto: roles y responsabilidades y mecanismos de comunicación. (Manual Operativo)
- Supervisión/Evaluación del desempeño de la Oficina Gestora del Proyecto. La PMO no sustituye las responsabilidades en la ejecución del proyecto a cargo del INCOFER, como Organismo Ejecutor del proyecto.
- Validación cruzada con las Oficinas de Proyectos contratadas para la gestión y ejecución de proyectos de inversión.

6.2. Recomendaciones para los organismos financieros (acreedores)

La ejecución exitosa de los programas y proyectos de inversión pública —ya sea en los sectores de infraestructura, salud, ambiente, agropecuario o hacienda— no depende exclusivamente de la capacidad técnica y operativa de los Organismos Ejecutores. Requiere, de igual manera, un rol corresponsable, ágil y estratégico por parte de las entidades financieras multilaterales o bilaterales; estos organismos deben trascender la fiscalización tradicional para constituirse en socios estratégico y facilitadores del ciclo de ejecución.

Cada proyecto presenta desafíos singulares según su naturaleza, algunos en materia de liberaciones de derecho de vía y reubicación de servicios públicos; otros relacionados con la disponibilidad de equipamiento especializado, adaptación tecnológica, resiliencia climática, gestión de riesgos hídricos, articulación institucional, deserción en contrataciones, incumplimientos de contratistas, volatilidad de precios que superan las estimaciones de costos, entre otros. No obstante, todos los programas y proyectos comparten la necesidad de apoyo oportuno y eficaz, de los acreedores.

La rigidez burocrática, la lentitud en la emisión de "No Objeciones" y el desfase en la liberación de desembolsos configuran cuellos de botella con impacto directo: provocan desvíos en los cronogramas físicos, sobrecostos financieros, reclamaciones contractuales y la pérdida de ventanas críticas de oportunidad. Asimismo, un enfoque estrictamente fiscalista y de control, que prescinda del acompañamiento técnico y operativo ante los imprevistos de campo, priva al proyecto de la agilidad y la eficacia necesarias para resolver contingencias en tiempo real.

Las siguientes recomendaciones están dirigidas a optimizar la gestión de los acreedores, con el propósito de brindar algunas pautas en las cuales puedan apoyar la ejecución de proyectos de sus portafolios de inversión.

- a. Inducción y capacitación temprana obligatoria: Organizar talleres de arranque inmediatamente después de la firma del contrato de préstamo para alinear a los equipos



técnicos en materia de procesos de desembolso, elegibilidad del gasto y normas de adquisiciones aplicables, mitigando así interpretaciones erróneas durante las licitaciones y ejecuciones financieras.

- b. Optimización de plazos para pronunciamientos y No Objeciones: Garantizar la emisión oportuna de No Objeciones, modificaciones contractuales y enmiendas en plazos ágiles y predefinidos, manteniendo canales de comunicación expeditos con los Organismos Ejecutores para salvaguardar el flujo continuo de las contrataciones.
- c. Misiones de supervisión periódicas: Realizar visitas de campo en conjunto con los Organismos Ejecutores enfocadas en la resolución proactiva de nudos críticos operativos y técnicos, trascendiendo el modelo tradicional de fiscalización puramente documental, tardía o ex-post.
- d. Flexibilidad en las proyecciones de desembolso: Adecuar las estimaciones de desembolsos a la naturaleza de los proyectos, permitiendo reprogramaciones y ajustes de las curvas de gasto ante imprevistos, sin aplicar penalizaciones financieras ni regulatorias por subejecuciones.
- e. Automatización de alertas financieras y físicas tempranas: Implementar mecanismos que notifiquen de manera automatizada las desviaciones críticas entre los avances programados y reales (físicos y financieros), considerando la naturaleza y complejidad particular de cada tipología de proyecto.
- f. Garantía de fluidez y oportunidad en los desembolsos: Procesar las solicitudes de pago, reembolsos y reposiciones de fondos rotatorios dentro de plazos mínimos garantizados, blindando la liquidez del proyecto y previniendo la paralización de obras o reclamos por mora de proveedores y contratistas.
- g. Modularidad en las estructuras de pago y anticipos: Permitir esquemas financieros y contractuales adaptados a la naturaleza del sector, tales como anticipos o hitos de pago.
- h. Acompañamiento integral en salvaguardas socioambientales y resiliencia: Asignar especialistas técnicos y socioambientales del banco desde las fases de diseño y negociación, brindando soporte continuo durante la ejecución en procesos complejos como consultas públicas o reasentamientos.
- i. Flexibilidad y adaptabilidad en la estrategia de adquisiciones: Permitir la reconfiguración oportuna del Plan de Adquisiciones ante imprevistos en el mercado, habilitando el ajuste de métodos de contratación cuando los procesos originales sean declarados infructuosos o desiertos, evitando así el reinicio burocrático del ciclo del proyecto.