



Informe

Informe de Seguimiento del II Semestre 2023 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
Febrero, 2024
Versión 01



Tabla de Contenido

I. Introducción.....	3
II. Objetivo.....	5
III. Análisis general de la Cartera de Créditos Externos de Inversión Pública en Ejecución.....	6
IV. Análisis de la Cartera por Organismo Ejecutor.....	21
V. Variaciones en el monto total de los Planes de Inversión de los Programas/Proyectos en Ejecución.....	29
VI. Conclusiones.....	35
VII. Recomendaciones.....	44

Tabla de Gráficos

Gráfico N° 1. Comparativo de Planificación de Desembolsos, respecto de la ejecución de desembolsos de la Cartera General del actual quinquenio.....	15
Gráfico N° 2. Comparativo de la Cartera General en cuanto a número de Empréstitos y Plazos Promedio de Ejecución del periodo 2023 (I Semestre con respecto al II Semestre).....	17
Gráfico N° 3. Contraste de Financiamiento Externo de la Cartera General respecto de la dimensión de la Contrapartida al 31 de diciembre 2023 (valores absolutos en US\$).....	20
Gráfico N° 4. Contraste de Financiamiento Externo de la Cartera General, analizado por Ejecutor en cuanto a Millones de USD \$ y número de créditos al 31 de diciembre 2023 (valores absolutos en US\$).....	22
Gráfico N° 5. Análisis de Datos sobre los Organismos Ejecutores al 31 de diciembre 2023 (valores absolutos en US\$).....	25
Gráfico N° 6. Causas de ajustes del PIV por Ejecutar en millones de dólares...	33

Tabla de Figuras

Figura N° 1. Problemas más representativos de la Cartera General al 31 de diciembre de 2023.....	13
Figura N° 2. Participación de los Acreedores en las Carteras Institucionales de los Cuatro Principales Ejecutores a diciembre 2023.....	24
Figura N° 3. Problemas medulares que enfrentan los principales Organismos Ejecutores a diciembre de 2023.....	27
Figura N° 4. Aspectos considerados en el Formulario.....	31
Figura N° 5. Comparativo del Desempeño de los Programas/Proyectos entre el 2022 y 2023.....	36
Figura N° 6. Problemas que afectaron la ejecución de los Programas/Proyectos, según las UE/UCP al 31 de diciembre 2023.....	38

Tabla de Cuadros

Cuadro N° 1. Operaciones crediticias del Gobierno Central.....	7
Cuadro N° 2. Operaciones crediticias del resto del Sector Público.....	8
Cuadro N° 3. Criterios de Evaluación del Desempeño de Programas/Proyectos	8
Cuadro N° 4. Estadísticas por Acreedor.....	9

I. Introducción

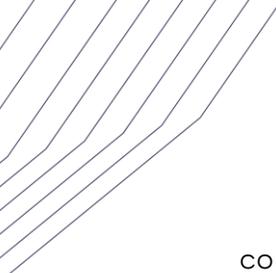
El desarrollo económico y social de un país depende de varios factores claves para alcanzar los objetivos prioritarios planteados por sus distintos gobiernos, en donde la correcta gestión de la deuda pública, así como la eficiente ejecución de los Programas /Proyectos públicos resultan vitales para su cumplimiento.

Costa Rica debe continuar realizando grandes esfuerzos en aras de maximizar el uso de los fondos públicos que son destinados a los Programas/Proyectos públicos financiados a través de créditos externos, de forma tal que estos se continúen constituyendo en facilitadores del desarrollo económico y social del país. En ese sentido, los entes gubernamentales que tienen bajo su responsabilidad la administración e implementación las distintas iniciativas de inversión pública bajo estos financiamientos, tienen la obligación de ejecutar eficientemente estos recursos para asegurar no solo el cumplimiento de los objetivos que están establecidos en cada una de estas operaciones, y por ende, de los contratos de préstamos que los cobijan, sino que deben ser ejecutados dentro del plazo, costo y alcance en que fueron acordados. Lo anterior, sin dejar de lado que también resulta fundamental el papel que desempeñan los distintos Organismos Financieros (conocidos también como Bancos Acreedores) en este proceso, por cuanto su función no solo corresponde a facilitar la financiación de las obras, bienes o servicios contempladas en cada iniciativa, sino que también involucra, entre otras, su deber de seguimiento y acompañamiento a cercano a los distintos Organismos Ejecutores (OE) y sus Unidades Ejecutoras/Coordinadoras de Programas/Proyectos (UEs/UCPs) para coadyuvar a alcanzar dichos objetivos de forma satisfactoria.

De tal forma, la Dirección de Crédito Público (DCP) reitera la gran importancia que desempeñan los actores antes citados para la implementación de Programas/Proyectos estratégicos que impactan directamente en el desarrollo del país, en donde el norte de sus decisiones y su participación activa debe impulsar la gestión responsable de los recursos financieros y la ejecución eficaz y eficiente de los Programas/Proyectos de Inversión Pública.

La 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 UEs/UCPs a cargo de los Programas/Proyectos de Inversión Pública financiados con endeudamiento externo.

El presente informe de seguimiento tiene como propósito proporcionar al lector una visión integral, objetiva y crítica sobre el estado de ejecución de los Programas/Proyectos de inversión pública financiados con endeudamiento público, cuya implementación está a cargo de las UEs/UCPs de las Entidades del Gobierno Central y el Resto del Sector Público de Costa Rica, y en donde, tal como se indicó anteriormente, estas deben mantener una estrecha coordinación,



colaboración y comunicación con los bancos acreedores. A través de este análisis, se pretende evaluar el desempeño de los Programas/Proyectos en términos de su eficiencia y efectividad en el cumplimiento de sus metas, principales riesgos asociados a las actividades, así como la contribución de las mismas a los objetivos de desarrollo y bienestar del país, bajo un enfoque de transparencia en la divulgación de la información a la ciudadanía.

Al cierre del período analizado en este Informe, se desprende que se han alcanzado avances relevantes en la implementación de varios Programas/Proyectos clave que abarcan diversas áreas y sectores económicos. La adecuada gestión de estos recursos es esencial para facultar la inversión productiva, coadyuvar a la generación de empleo y el fortalecimiento de la infraestructura básica, elementos que son fundamentales para el crecimiento económico y el mejoramiento de la calidad de vida de los costarricenses.

En este contexto, el presente informe de seguimiento se convierte en una herramienta esencial y de utilidad para la rendición de cuentas, transparencia y la toma de decisiones, proporcionando a los actores involucrados una visión objetiva y basada en datos primarios sobre el estado de la ejecución de los Programas/Proyectos financiados con endeudamiento público en Costa Rica. Es así como, la información que se presenta en este informe se considera fundamental para propiciar los elementos que contribuyan e incidan en que estos recursos se utilicen de manera eficaz y sostenible, contribuyendo al desarrollo integral del país y al bienestar de la población, efectuando las recomendaciones o advertencias que la DCP estime convenientes a los Ejecutores, cuando corresponda, para coadyuvar a alcanzar dichos fines.

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 coadyuvar 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 corresponda 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 Unidades Ejecutoras/Coordinadoras (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 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, así como la necesidad de registrar, sistematizar y compartir las lecciones aprendidas oportunamente a lo interno de la organización para su oportuna implementación.

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”.

III. Análisis general de la Cartera de Créditos Externos de Inversión Pública en Ejecución

Cartera crediticia en ejecución y sus generalidades

Al cierre del segundo semestre de 2023, Costa Rica presenta una importante cartera de Programas/Proyectos de inversión Pública financiados con endeudamiento externo en fase de ejecución, la cual ha sido primordialmente impulsada mediante distintas operaciones crediticias con Organismos Financieros multilaterales y bilaterales, dirigidas a robustecer diversas áreas en el país relacionadas con potabilización y saneamiento de agua, construcción, rehabilitación y ampliación de vías terrestres nacionales, energía, seguridad ciudadana, así como competitividad para mayor atracción de inversión extranjera e interconexión fronteriza con los países vecinos, y con el propósito de generar en conjunto, beneficios e incremento en la calidad de vida de la sociedad costarricense y las futuras generaciones.

La Cartera crediticia en ejecución al 31 de diciembre de 2023, se encuentra integrada por un total de 23 Programas/Proyectos, vinculados con 24² empréstitos, mismos que ascienden a un monto total de \$ 4.100.494 383,03, concertados con diversos organismos financieros de la banca internacional y regional para el desarrollo (BCIE, BID, BIRF, JICA, EXIMBANK, y KfW).

Esta Cartera presenta, una relación aproximada de 1 sobre 22 con el PIB³ determinado por el BCCR para el 2023, al representar el 4,56% del mismo, que en comparación con el indicador al cierre del año 2022, situado en 4,91%, muestra una disminución de un -0,35%, en donde se debe tomar en consideración que cuanto más eficientemente y en el plazo contractualmente pactado se ejecuten los Programas/Proyectos, será más viable incorporar nuevas iniciativas al universo de la Cartera analizada en el presente informe, de manera tal que las mismas permitan dar continuidad al avance en la senda de un desarrollo país sostenible, inclusivo, resiliente, y que permee todas las esferas sociales conforme las prioridades del Estado, al tiempo que facilite a las finanzas públicas el sostenimiento de las medidas establecidas y el servicio de la deuda que factibilizó desde un principio el cumplimiento de los objetivos del portafolio de iniciativas.

² Existe una diferencia en la relación de 23 Programas/Proyectos, financiados mediante 24 créditos, justificada por los dos financiamientos externos requeridos por el PIT. En cuanto al Proyecto Rehabilitación y Ampliación de la Ruta Nacional No. 32, el Crédito Concesional (¥628.000.000,00) que financió el proyecto, terminó de desembolsarse en mayo 2019 y en 2022 se desincorporó del Presupuesto Nacional. Por lo anterior, dicho empréstito no forma parte de la cartera de créditos en ejecución.

³ Según información tomada de [web](#) del BCCR el 15 de febrero de 2024, el PIB a precios de mercado proyectado para 2023 es 47.059.272,2 millones de colones, lo que dividido por el tipo cambiario de venta para el Sector Público No Bancario del 31 de diciembre de 2023 ([c523,72](#)) representa un PIB a precios de mercado dolarizado de \$89.855.785.534,26.

Los siguientes cuadros aportan mayor detalle sobre la conformación de la Cartera al corte del semestre analizado:

Cuadro N° 1. Operaciones crediticias del Gobierno Central.⁴

N°	Acreedor – Referencia	Programa o Proyecto
1	BCIE 2198	Programa de Alcantarillado y Control de Inundaciones para Limón
2	BCIE 2270	Adquisición y Aplicación de Vacunas COVID-19
3	BCIE 2220	Proyecto de Abastecimiento de Agua para la Cuenca Media del río Tempisque y Comunidades Costeras (PAACUME)
4	BID 3072/CH-CR	Programa de Infraestructura de Transporte
5	BID 3071/OC-CR	Programa de Infraestructura de Transporte
6	BID 2493/OC-CR	Programa de Agua Potable y Saneamiento
7	BID 3488/OC-CR	Programa de Integración Fronteriza de Costa Rica
8	BID 4871/OC-CR	Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de Violencia
9	BID 4864/OC-CR	Programa de Infraestructura Vial y Promoción de Asociaciones Público-Privadas
10	BID 3589/OC-CR	Primer Programa de Energía Renovable, Transmisión y Distribución de Electricidad
11	BID 4507/OC-CR	Programa Red Vial Cantonal II
12	BIRF 9050-CR	Programa de Desarrollo Sostenible de la Pesca y Acuicultura en Costa Rica
13	BIRF 9075-CR	Proyecto Hacienda Digital para el Bicentenario
14	BIRF 8593-CR	Programa por Resultados para el Fortalecimiento del Seguro Universal de Salud en Costa Rica
15	EXIMBANK 1420202052013211015	Rehabilitación y Ampliación de la Ruta Nacional No. 32
16	JICA CR-P5-2	Proyecto Geotérmico Borinquen I
17	KfW-28568 ⁵	Programa de Saneamiento en Zonas Prioritarias

Fuente: Elaboración propia, DCP, MH.

⁴ El Gobierno es prestatario o garante en estos préstamos, los cuales han sido organizados en el cuadro para efectos de orden, utilizando criterios de a) orden alfabético con base en el Acreedor y b) orden ascendente según monto dolarizado de la operación (en caso del 5^{to} crédito, excepcionalmente se situó después del 4^{to}, debido a que ambos 4^{to} y 5^{to}) financian el Programa de Infraestructura de Transporte conocido como PIT).

⁵ Este empréstito, dada su muy deficiente ejecución financiera y física, así como diversas y reiteradas problemáticas, fue objeto de renuncia por parte del MH sobre el desembolso de los recursos aún no solicitados del crédito, de conformidad con la cláusula 3.5 del Contrato de Préstamo KfW28568, ante lo cual el AyA cerró el Programa el 8 de diciembre de 2023.

Cuadro N° 2. Operaciones crediticias del resto del Sector Público.⁶

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

Fuente: Elaboración propia, DCP, MH.

Desempeño por Acreeedor

La DCP, mediante su Metodología de Clasificación de Desempeño de Programas/Proyectos Financiados con Endeudamiento Externo ⁷, analiza periódicamente la totalidad de la Cartera, con lo cual se busca determinar mediante diversos indicadores sobre avance financiero, físico, cantidad del plazo de ejecución transcurrido al 31 de diciembre, entre otros factores, el tipo de desempeño global presentado por cada uno de los Programas y Proyectos, a dicho corte:

Cuadro N° 3. Criterios de Evaluación del Desempeño de Programas/Proyectos

Desempeño	Color Semáforo	Criterio
Crítico		Para aquellos con desempeño desde 0,00% y hasta 59,99%.
Alerta		Proyectos ubicados desde 60,00% y hasta 79,99%.
Buen Desempeño		Los ubicados desde 80,00% y hasta 100,00%.

Fuente: Metodología de Clasificación de Desempeño, DCP.

⁶ Los préstamos han sido organizados para efectos de orden en Cuadro 2, utilizando el criterio de a) orden ascendente según monto dolarizado de la operación (en el caso del 7^{mo} crédito, excepcionalmente se situó después del BCIE 2080, debido a que constituye una ampliación de este último).

⁷ Dicha metodología está disponible en el siguiente link:

[MetodologiaClasificacionDesempenoProgramasProyectosFinanciadosConEndeudamientoExterno.pdf\(hacienda.go.cr\)](http://MetodologiaClasificacionDesempenoProgramasProyectosFinanciadosConEndeudamientoExterno.pdf(hacienda.go.cr))

En el siguiente cuadro, se observa el detalle del Desempeño de los Programas/Proyectos por Acreedor al 31 de diciembre de 2023.

Cuadro N° 4. Estadísticas por Acreedor

Nombre del Acreedor	No. de Prog./Proyectos en Ejecución	No. de Financiamientos	Monto Total de los Financiamientos (US\$)	Estatus de los Programas/Proyectos		
						
BCIE	10	10	1 755 279 957,29	4	4	2
BID	7	8	1 126 536 000,00	0	6	1
BIRF	3	3	651 740 500,00	0	2	1
EXIMBANK	1	1	296 000 000,00	1	0	0
JICA	1	1	183 319 226,97	0	1	0
KFW	1	1	87 618 698,77	1	0	0
Total	23	24	4 100 494 383,03	6	13	4

Fuente: Elaboración propia, DCP, MH.

Del cuadro anterior, se destacan los siguientes puntos relevantes:

- **BCIE**, se adjudica un importante segmento del monto de la cartera contratada de créditos en ejecución del 42,81%. El sector de cartera adjudicado al BCIE muestra un estado crítico en el 40,00% de los Programas/Proyectos que financia. Desde una perspectiva de análisis de Cartera general, un 66,67% de los créditos de la cartera catalogados en estado crítico pertenecen al BCIE al cierre del II Semestre. Tras evidenciarse los datos descritos, resulta sumamente necesario por parte de este Acreedor, un seguimiento robusto y acompañamiento más cercano del Banco para con las UEs/UCPs, así como una mayor capacitación y asistencia técnica a las mismas, en aras de coadyuvar en el apremiante y necesario fortalecimiento de capacidades y cultura de proyectos por parte de los Ejecutores, dados los preocupantes desempeños exhibidos por la generalidad de dicha cartera.
- Una relevante y variada agrupación de Programas conforma la Cartera del **BID (27,47% del monto de la cartera global)**, de la cual, según el cuadro anterior, se evidencia que un 14,29% cuenta con buen desempeño (1 programa), y un 85,71% se clasifica como “en alerta” (6 iniciativas). A la fecha de corte, el desempeño de ninguno de los Programas/Proyectos de la cartera de este Banco, fue clasificado en estado crítico (lo cual evidencia una mejora en el estatus de esta, respecto de los datos obtenidos con corte a junio previo, momento en el cual uno de los Programas/Proyectos, recibió clasificación de en estado crítico). La mejora en las condiciones generales de esta cartera en el II semestre de 2023, si se le compara con el semestre anterior, pueden ser atribuidas en parte al acompañamiento brindado por este Acreedor al grupo de Organismos Ejecutores, propiamente en las

labores de implementación de los Programas/Proyectos que desarrollan. Se le insta, en aras de garantizar una continua y progresiva mejora medible por parte de las UEs/UCPs en lo tocante a los resultados de ejecución alcanzados, a que el Banco continúe, como importante actor internacional de la banca para el desarrollo, brindando cercano y continuo seguimiento, así como vital capacitación a sus UEs/UCPs relacionadas, para así lograr cambios reales que puedan también percibirse no solo en resultados de los Programas, pero también continuar en la senda de mejora de las clasificaciones de desempeño obtenidas, lo cual además supondría un más pronto y positivo impacto en los índices de desarrollo del país.

- Respecto de la cartera financiada por el **BIRF**, esta presenta un 66,67% (equivalente a dos Programas/Proyectos) en estado de alerta y clasificado con buen desempeño un único Programa, o en su defecto el 33,33% de la cartera de este organismo financiero multilateral. Si bien es cierto, son innegables las asimetrías entre las características de las diferentes subcarteras vinculadas con la totalidad de Acreedores que financian la Cartera a la cual se da seguimiento, en lo referente a montos y cantidades de créditos comprendidos, comparativamente la cartera del BIRF es aquella que goza de la segunda mejor clasificación de desempeño, al no contar con ningún programa en estado crítico y ubicar sus Programas/Proyectos según mención previa, en estado de alerta y buen desempeño, respectivamente. No obstante, resulta vital el mantener y reforzar todas aquellas medidas implementadas por parte del Banco, en virtud de brindar el seguimiento y apoyo necesarios para las UEs/UCPs, así como a los Órganos Ejecutores durante la implementación de las iniciativas, incluyendo a aquellas medidas que estos desarrollan, con el fin de que estos Programas/Proyectos puedan ejecutarse de manera exitosa en términos de alcance, costo y tiempo originalmente definidos en sus respectivos contratos de préstamo.
- El restante 13,83% del monto global de la Cartera, se encuentra distribuido en tres Programas/Proyectos financiados por EXIMBANK, JICA y KfW, circunscritos a sectores de gran impacto para el país como obras públicas y transportes, ambiente y energía, además de salud. Dos de ellos recibe clasificación de estado crítico y uno (JICA) fue clasificado según desempeño, en estado de alerta.

Esta preocupante realidad, proyecta la urgencia de acciones implementadas por parte de los tres Acreedores, con el fin de lograr un cambio real, en la dirección en la cual avanzan cada uno de los indicadores que miden el desempeño de estos Programas/Proyectos. El objetivo final es, no solo contener aquellas situaciones detonantes o generadoras de resultados deficientes de los indicadores, si no, lograr un cambio integral en las condiciones de ejecución de las iniciativas financiadas, para paulatinamente alcanzar buenos resultados y que estos se aprecien en evaluaciones realizadas por la DCP, y más aún, sean tangibles en pro del desarrollo de Costa Rica. Lo anterior, salvo en el caso del crédito KfW-

28568, ya que, motivado en el pésimo estado del desempeño y el exponencial incremento en costos, el MH solicitó al banco el desistimiento de aquellos fondos no desembolsados.

- La Cartera de los Programas/Proyectos de Inversión Pública financiados con endeudamiento externo, experimentó una leve mejora de sus resultados de clasificación en el periodo en análisis, respecto de los resultados obtenidos con corte a junio 2023, ya que de ocho iniciativas en estado crítico a mediados de 2023, paso en diciembre a seis, y se dio una redistribución de Cartera, incrementando la cantidad de Programas/Proyectos que a junio se encontraban en estado de alerta (12) y aquellos que presentaban buen desempeño (3), ya que para diciembre pasaron a ser 13, aquellos en estado de alerta y 4, aquellos clasificados con buen desempeño.

Cobra sin embargo gran importancia, la reflexión sobre la efectividad de las acciones tomadas a lo interno de las (os) UEs/OEs, en torno a la activa recopilación, organización, sistematización e implementación de las lecciones aprendidas generadas por parte de estos en los Programas/Proyectos actuales, así como en las que puedan trasladarse para la toma de decisiones oportunas a futuras iniciativas que podrían llegar a formar parte de la presente Cartera, juntamente con todos los relevantes esfuerzos que prontamente puedan robustecer los distintos Acreedores. Lo anterior, de conformidad con las mejores prácticas internacionales en gestión de proyectos, tema que se ha manifestado en ocasiones anteriores a los Ejecutores por parte de esta Dirección.

Enfoque previsorio para la gestión de la Cartera: gestión de riesgos

La Cartera con corte a diciembre de 2023, como objeto de análisis del presente documento, se ve inmersa en un gran número de complejidades que determinan y caracterizan su conformación, naturaleza, forma y ritmo de ejecución. Se citan realidades como, la gran cantidad y variedad de los Ejecutores encargados de hacer avanzar los Programas/Proyectos, la diversidad de Acreedores que la financian, así como las diferentes situaciones contextuales a nivel institucional tanto de los Ejecutores como, de aquella institucionalidad que podría, en diversas ocasiones, verse involucrada en el desarrollo de las actividades de cada Proyecto, las realidades técnico-legales, así como sociales, tanto a lo interno de las UEs/UCPs como en las áreas de impacto de las intervenciones que conforman esta Cartera.

Los análisis previos, discurren al tiempo que es concluyente el altísimo nivel de complejidad en múltiples aristas y esferas del quehacer diario en cada uno de aquellos Programas/Proyectos, que hoy en conjunto, conforman el objeto de análisis; de ahí, la comprobada relevancia según los más reconocidos estándares internacionales de gerenciamiento y gestión de proyectos, de las estrategias a implementarse por parte de los Ejecutores en la gestión y mitigación de riesgos, dados los diversos ámbitos de desarrollo en los cuales se generan estos Proyectos. Lo anterior con el fin de, con un razonable nivel de certeza, lograr

garantizar la no materialización de la mayoría de los riesgos primarios identificados, ya que de no realizar la asignación consecuentemente con la responsabilidad y relevancia que este caso reviste, serán vastos los inconvenientes que dificulten el desarrollo y retrasen los anhelados resultados en beneficio de la población.

Derivado de la innegable necesidad de eficaces planes de gestión de riesgos, es que la DCP realiza esfuerzos constantes en el ámbito de dar seguimiento a las acciones vinculadas con la gestión de riesgos por parte de las UEs/UCPs, con el propósito que estas rindan cada vez más, réditos a favor del adecuado desenvolvimiento de la Cartera.

Análisis de la Cartera: problemáticas

La Cartera vigente y analizada en el presente Informe, se ve determinada e influenciada por múltiples factores exógenos y endógenos, tales como:

- Una amplia dispersión de las actividades u obras a desarrollarse a través del territorio nacional,
- La gran cantidad de actores heterogéneos intervinientes en los distintos procesos de la implementación de los Programas/Proyectos,
- Un gran acervo documental de leyes, normas, estándares, políticas, procedimientos y lineamientos que le aplican y condicionan,
- La reconocida complejidad y especialización que reviste a nivel mundial el tema de la correcta gestión de Proyectos.

En un contexto de innegable variabilidad y amplitud de actores y de elementos internos del Subsistema de Crédito Público⁸, así como externos al mismo, resulta natural la existencia u ocurrencia de problemas de distintas índoles y magnitudes, que, en la práctica, dificultan, ralentizan y, por ende, afectan el desempeño de los Programas y Proyectos de esta cartera.

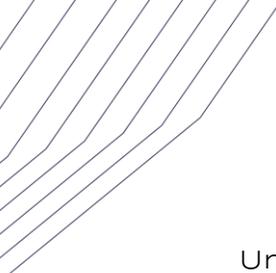
Conforme lo anterior, y con base en los distintos problemas presentes en la Cartera en ejecución con corte al II Semestre 2023 y que se agrupan en tres grupos denominados *Problemas de Preinversión*, *Problemas de Contratación Administrativa* y *Problemas de Ejecución y Supervisión*, se lleva a cabo por la Dirección de Crédito Público la siguiente clasificación para determinar las problemáticas de mayor ocurrencia e impacto, tras lo cual, los ocho problemas principales se encuentran plasmados en la siguiente figura:

⁸ Ver “Artículo 78.- Definición” de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N.º 8131: “El Subsistema de Crédito Público estará conformado por los mecanismos y procedimientos utilizados, así como por los organismos que participan en la obtención, el seguimiento y control de los recursos internos y externos originados por la vía del endeudamiento público, de mediano y largo plazo.” Información tomada de la [web](#) de SINALEVI, el 16 de febrero de 2024.

Figura N° 1. Problemas más representativos de la Cartera General al 31 de diciembre de 2023



Fuente: Elaboración propia DCP, MH, con base en el seguimiento continuo de Cartera.



Una vez analizado lo anterior, se desprende que en las tres importantes áreas de impacto generalizado en la Cartera (Problemas de Preinversión, Problemas de Contratación Administrativa y Problemas de Ejecución y Supervisión), es imprescindible para los Ejecutores con el apoyo de los Acreedores, implementar oportunamente medidas conjuntas de gestión, monitoreo, control y seguimiento para atender eficazmente las problemáticas que deterioran de forma relevante, particularmente, los indicadores de avance físico y financiero en la Cartera, mismas que desencadenan la necesidad de gestionar y aprobar prórrogas a los periodos de condiciones previas al primer desembolso, así como al plazo de vencimiento para desembolsar los recursos del crédito, y por ende, el incurrir en mayores costos financieros por obsolescencia y desactualización de los estudios y diseños realizados, reducción de alcances iniciales, e incrementos de pagos país por concepto de comisiones de compromiso, entre otros.

Consecuentemente, se convierte en una constante pertinente, la valoración de acciones y estrategias concretas implementadas y/o por implementarse por parte de los Organismos Ejecutores y las UEs/UCPs a su cargo, así como de los Acreedores que financian estas iniciativas, estos últimos, en calidad de actores de la banca para el desarrollo, tanto en la actualidad como a futuro, para que desde una perspectiva de previsión y planificación estratégica, se puedan lograr resultados más óptimos en cada Programa/Proyecto y bajo una perspectiva sostenible, mediante el aseguramiento del grado de corrección de todas las acciones desarrolladas en el ámbito de las tres áreas destacadas (con énfasis en los ocho problemas que requieren atención prioritaria al presente, y preventiva de cara al futuro para nuevas operaciones que han de implementarse).

Monto global de desembolsos del Período Vs. Monto Programado

De la Cartera contratada, la cual asciende a un monto total de USD \$4.100.494.383,03, acumuló al corte del II Semestre 2023, un monto desembolsado por USD \$2.359.078.829,96, lo cual representa un 57,53% de Cartera ya desembolsado.

En línea con lo anterior, se tiene que durante el II Semestre 2023, se desembolsaron USD \$182.944.674,85, implicando USD \$109.815.483,46 por debajo de la suma proyectada de USD \$292.760.158,31, con lo cual los avances financieros acumulados programado y real generales de Cartera, se situaron en 60,20% y 57,53% respectivamente.

Gráfico N° 1. Comparativo de Planificación de Desembolsos, respecto de la ejecución de desembolsos de la Cartera General del actual quinquenio



Fuente: Elaboración propia DCP, MH con información extraída del Sistema SIGADE y los contratos de préstamo.

Conforme el gráfico quinquenal⁹ anterior, en el cual se demuestra el contraste entre las programaciones de las UE's y los desembolsos realizados, es palpable que 2023 sería el tercer año con mayor grado de acierto en las proyecciones de programación de desembolsos con un 65,00%, superado por el 2020, año con un acierto del 81,94%, y el 2022, en el cual se obtuvo un 65,17%; asimismo, el año en estudio es también el tercer año según orden de montos desembolsados, alcanzando la suma de \$353.311.121,04, superado por el 2019 con desembolsos por \$414.859.729,45 y 2022, año en el cual se desembolsaron \$370.930.133,61.

Los análisis realizados en torno a los montos de desembolsos programados, en contraste con las cifras de los desembolsos, versan en realidad sobre temas con gran profundidad y múltiples aristas. Debe admitirse a nivel de programación de desembolsos, el que después de los dos primeros años del lustro apreciado en el gráfico (2019-2020), años en los cuales se proyecta desembolsar más de \$714 M (2019), para disminuir la proyección de 2020 hasta poco más de \$408 M, las proyecciones de desembolso de la Cartera durante los últimos 3 años de este análisis quinquenal, entran en un periodo de mayor uniformidad y estabilidad, oscilando desde los más de \$520 M (2021) y los poco más de \$569 M (2022).

En lo correspondiente a los desembolsos propiamente dicho, el comportamiento denotado por la Cartera fue, iniciar durante 2019 casi con \$415 M, y a partir de

⁹ *Los cálculos realizados para el monto proyectado y desembolsado de 2023, incluyen los montos agregados correspondientes al I y II Semestre.

2020 entrar en un periodo de relativa estabilidad, oscilando desde 2020 y hasta 2023 entre más de \$320 M (2021) y casi \$371 M (2022). Cabe agregar que, de los últimos 4 años analizados, las cifras desembolsadas no han tenido mucha variabilidad entre ellas, o bien han ingresado en un periodo de relativa estabilidad (con desembolsos por debajo \$192 M en promedio, de las proyecciones realizadas por las mismas UEs/UCPs, lo cual evidencia la realidad de muchos riesgos materializados y diversas condiciones que por diferentes razones, escaparon a las capacidades de previsión, organización y gestión de las UEs/UCPs, lo cual hace que en promedio, estas tuvieran un acierto de 66,35% durante los años estudiados en el gráfico.

Para una Cartera que a diciembre de 2023 superaba ligeramente los \$4.100 M, es interesante el analizar el que los desembolsos del lustro en estudio, alcanzan poco más de \$1.794 M, es decir un 43,75% de la misma, lo cual deja ver que no solo existe una brecha importante de poco más de \$192 M en promedio (programaciones anuales menos montos desembolsados anualmente), sino que también, en una Cartera en la cual la generalidad de los Programas/Proyectos debería rondar los 5 a 6 años de ejecución (según planteamiento original), el alcanzar durante los pasados cinco años desembolsos por un orden inferior al 50% del total de la Cartera, hace evidente el que el ritmo de ejecución demostrado por las iniciativas que conforman la misma, cuenta con una batería de problemáticas que lo ralentizan y afectan, manteniendo así los montos desembolsados por órdenes inferiores a los posibles y deseados.

Todos los análisis realizados, abonan a la apremiante realidad de contar en el muy corto plazo, con la implementación de medidas robustas y efectivas por parte de los Ejecutores, pero también por los propios Organismos Acreedores, en aras coadyuvar al fortalecimiento de las capacidades especiales de gestión de proyectos requeridos por los Organismos Ejecutores, y por ende influir en la exitosa resolución de muchos de los problemas que aquejan a la Cartera.

Plazo promedio de ejecución de los créditos externos de inversión pública según Acreedor

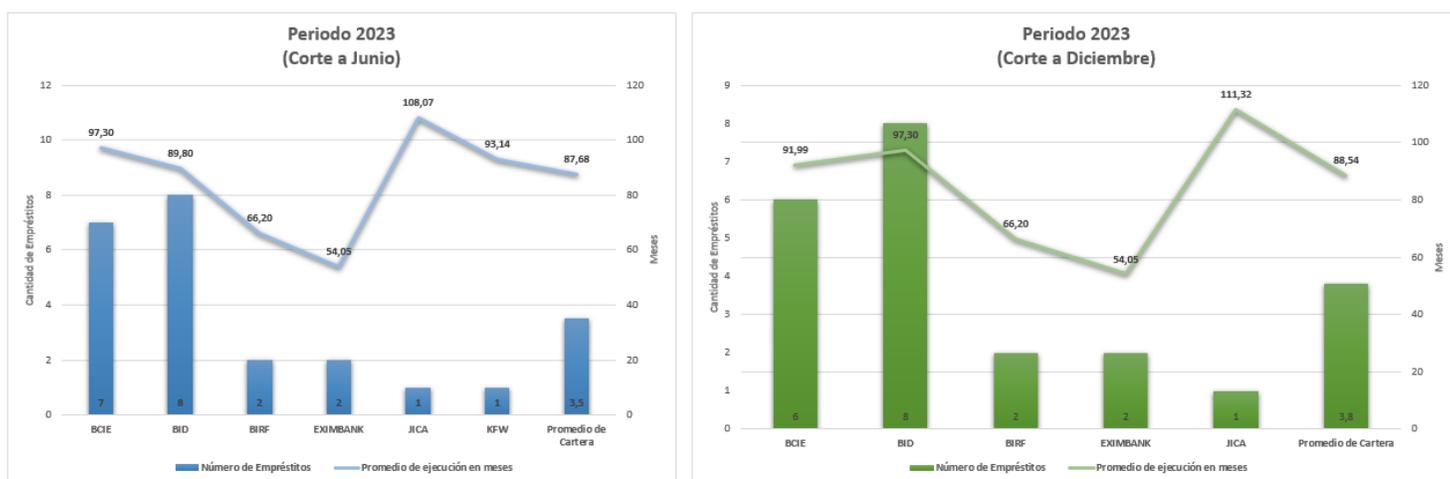
Como parte del seguimiento que realiza la DCP a los créditos externos de inversión pública que financian los distintos Programas/Proyectos, se considera de alta relevancia calcular el indicador del Plazo Promedio de Ejecución de dichos créditos (PPE), el cual establece una estimación sobre la cantidad promedio de años en la cual los Programas y Proyectos de la presente Cartera, serán ejecutados¹⁰.

¹⁰ El PPE se calcula desde la respectiva fecha de vigencia de cada contrato de préstamo, entendiéndose dicha fecha, ya sea, a partir de la suscripción del contrato, la publicación de la ley que aprueba el contrato en el Diario Oficial La Gaceta, o bien la fecha de efectividad del contrato; asimismo, el cálculo contempla hasta la fecha límite de desembolsos vigente del respectivo crédito, incluyendo prórrogas aprobadas a dicha fecha o bien posibles prórrogas a materializarse dadas las condiciones de avance en la ejecución de cada operación.

El PPE, reviste un alto grado de inferencia respecto al estado general de la Cartera, o bien de los subsectores de Cartera vinculados a cada Acreedor, debido a que cuando este plazo promedio se ve modificado a periodos mayores a los originalmente plasmados en los contratos de préstamo, es motivado este fenómeno de forma multicausal, es decir, debido a la ocurrencia de diversas problemáticas como las abordadas supra, mismas con potencial de originar importantes retrasos, necesidad de actualización de estudios base, solicitudes de prórrogas respecto de los periodos de cumplimiento de condiciones previas y a los plazos de desembolso de recursos, entre otros, por lo cual se ven incrementados los plazos de ejecución de los Programas y Proyectos, afectando consecuentemente las cifras generales o analizadas según subsector (según banco de referencia).

De la misma forma, puede inferirse con alto grado de certeza, a partir de las cifras a continuación brindadas, la generalizada necesidad aun existente de mayor y más efectivo acompañamiento y seguimiento por parte de los Organismos Ejecutores a sus respectivas UEs/UCPs, así como de los Acreedores a cada uno de los Programas/Proyectos financiados con sus fondos, entre otras medidas para propiciar una ejecución más eficiente a dichas iniciativas.

Gráfico N° 2. Comparativo de la Cartera General en cuanto a número de Empréstitos y Plazos Promedio de Ejecución del periodo 2023 (I Semestre con respecto al II Semestre)



Fuente: Dirección de Crédito Público, con información extraída del Sistema SIGADE, los Contratos de Préstamo e insumos del seguimiento continuo.

En los anteriores gráficos, se aporta la información relacionada con Plazo Promedio de Ejecución de los créditos externos según Acreedor, así como la cantidad de préstamos integrantes de cada subsector de Cartera, también según cada Acreedor (se presenta en la última porción de cada gráfico, la información promedio de Cartera para cada período).

Reflexiones con base en la información:

- Comparativamente, se aprecia un incremento de 0,86 meses entre el PPE calculado al I Semestre de 2023, y el PPE con corte al II semestre de dicho año. Lo anterior, motivado en ajustes simultáneos de distinta naturaleza, descritas en primer lugar porque, los créditos BCIE 2128 y KfW 28568 ya no forman parte de la muestra para el cálculo del indicador del segundo semestre¹¹, y ambos contaban con un tiempo de ejecución superior al PPE, con lo cual se presiona hacia la baja del indicador PPE. Un segundo factor que actúa en dirección contraria a la situación anterior (y tuvo mayor impacto en el resultado del PPE, de tal forma que, se dio el incremento de 0,86 meses), fue la concretización de prórroga durante el 2° semestre, o bien la presunción de indefectible necesidad de prórroga (generada con base en el seguimiento continuo brindado a los Programas/Proyectos), como lo son los cuatro créditos cuyas referencias son: 3071/OC-CR, 3072/CH-CR, 3589/OC-CR y CR-P5-2. El hecho de que el plazo de ejecución proyectado de cuatro operaciones haya sufrido un aumento entre junio y diciembre de 2023, así como que el KfW-28568 fue eliminado debido a la deficiente ejecución del Programa/crédito, revelan, según argumentación previa, la ocurrencia de problemáticas en distintos niveles, que afectan negativamente el desempeño de la Cartera, y requieren el pronto y correctivo actuar, tanto de Organismos Ejecutores, como de los Organismos Financieros involucrados. Por su parte, este Ministerio efectúa diferentes gestiones, de forma constante en pro de la mejora en la ejecución de los empréstitos y la Cartera de Programas/Proyectos en cuestión.¹²
- Es claro que un PPE de 88,54 meses, o bien 7,37 años, resulta ser muy alto para una Cartera en la cual la mayoría de sus operaciones integrantes, están planteados para ser ejecutados durante 5 o 6 años. Esta realidad demanda acciones claras y contundentes que factibilicen una disminución sustancial en el indicador en el corto y mediano plazo, en aras de darle sostenibilidad en niveles mucho más consecuentes con la magnitud de los recursos y esfuerzos que realiza el Estado para mantener la Cartera, en pro del desarrollo país.
- BCIE, entre los Acreedores de mayor peso en la Cartera, durante el primer semestre de estudio (según el gráfico previo), tuvo a su haber 7 créditos, y disminuye su subsector de Cartera en una operación, para finales del año anterior, con lo cual se da una disminución notable en su plazo promedio de ejecución (de su subsector de Cartera), al excluir el segundo préstamo que más incrementaba su promedio.

¹¹ En el caso del Crédito BCIE 2128, este ya fue totalmente desembolsado, mientras que el Préstamo KfW 28568 como ya se indicó en el presente Informe, no será más ejecutado y ya el Ejecutor remitió a la DCP el respectivo Informe de Cierre y Finiquito del Crédito/Programa asociado.

¹² De forma articulada (MH y la Dirección de Crédito Público), realizan esfuerzos y gestiones utilizando múltiples vías, tanto con Acreedores como con los Organismos Ejecutores y sus UEs/UCPs, en aras de brindar el seguimiento continuo a la Cartera y emanar de forma oportuna recomendaciones, mismas que toman lugar mediante oficios, correos electrónicos, así como intervenciones acaecidas en reuniones, revisiones de cartera, misiones de los Acreedores, entre otros.

- BID, otro de los Acreedores de mayor impacto en la Cartera, cuenta con el subsector de la misma con mayor cantidad de operaciones crediticias en dicha muestra, para un total de ocho, mismas que mantiene sin variación del primer semestre al segundo del periodo analizado, sin embargo, sí sufre el plazo promedio de ejecución de su subsector de Cartera, un incremento notable, al pasar de 89,80 a 97,30 meses según el cálculo de PPE con corte a diciembre, ya que 3 de sus 8 operaciones obtuvieron prórroga o indefectiblemente la necesitarán. Una vez más, estas prórrogas reflejan la existencia de dificultades que hacen mella en el desarrollo de los indicadores de avance de los créditos/Proyectos financiados.
- En el caso de los subsectores de Cartera pertenecientes tanto al BIRF como al EXIMBANK, se tiene que, ambos Acreedores mantienen tanto la cantidad de créditos en ambos periodos, como la cantidad de meses promedio de ejecución de sus carteras.
- En el caso de JICA, si bien es cierto que mantiene su subsector de cartera de una única operación crediticia, sí se evidencia el promedio de meses destinados para ejecución de la misma que tuvo un incremento de 3,25 meses.

Contrapartida Nacional/Institucional: monto total y monto ejecutado y su peso respecto a la Cartera

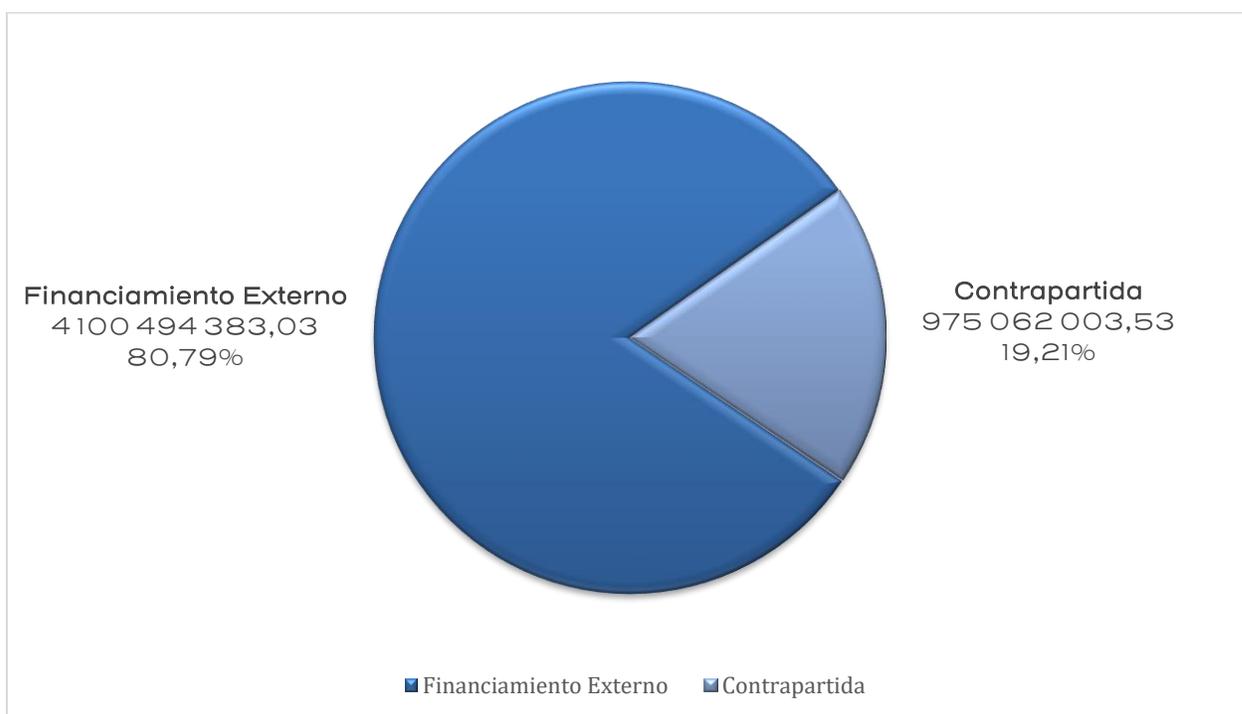
Dentro de la asignación de los recursos financieros a los Programas/Proyectos financiados con endeudamiento externos, resulta innegable la gran relevancia que reviste dicha fuente de financiamiento, cuyos recursos son provistos por cada uno de los organismos financieros internacionales ya abordados en el presente informe. Sin perjuicio de lo anterior, la denominada Contrapartida Nacional/Institucional, de igual manera, cobra una vital importancia para el 75% de la Cartera de los préstamos en estudio, en donde esta, constituye un aporte local, cuyos recursos económicos son provistos directamente con fondos del país, en aras de coadyuvar con los fondos de fuente externa, en la consecución de los objetivos de cada Programa/Proyecto en ejecución.

Es así que el Monto de la Contrapartida Nacional vigente con corte al II Semestre 2023, ascendió a USD 975.062 003,53, de los cuales para el fin de dicho periodo habían sido ejecutados USD \$577.200.125,39, es decir, un 59,20% del aporte nacional en apoyo a la implementación de los Programas/Proyectos de inversión que se llevan a cabo, mientras que al cierre del I Semestre 2023, dicho indicador se situó en un 53,23%, mostrando así que en solo seis meses, la ejecución acumulada de este rubro se incrementó en casi seis puntos porcentuales.

Según otra arista de análisis, seguidamente se presenta el siguiente gráfico mediante el cual se representa el porcentaje de participación de la Contrapartida

Total de la Cartera versus los recursos financiados mediante los empréstitos externos.

Gráfico N° 3. Contraste de Financiamiento Externo de la Cartera General respecto de la dimensión de la Contrapartida al 31 de diciembre 2023 (valores absolutos en US\$)



Fuente: Dirección de Crédito Público, con información extraída del Sistema SIGADE y los contratos de préstamo, así como información facilitada por las UEs/UCPs.

De los USD \$5.075.556.386,56, suma global a la cual asciende la totalidad de 23 Programas y Proyectos, considerando los aportes respaldados por los créditos y contrapartidas que conforman la Cartera, se desprende que un 19,21%, aproximadamente una quinta parte del monto total, es respaldado por las contrapartidas, lo cual es una señal de compromiso con el propio desarrollo país (adicional al hecho de hacer frente a los pagos correspondientes al servicio de la deuda provenientes de dichos empréstitos y otros de anteriores iniciativas que ya superaron la etapa de implementación).

La contrapartida mencionada, que para efectos de referencia, es el 4,16% del presupuesto ordinario aprobado inicialmente para 2023, USD \$23.422.265.518,00 (dolarizado con T.C. de venta del BCCR para el SPNB¹³ con fecha del 31 de diciembre de 2023), debe ser muy bien planificada por los OE's, de cara a su necesidad de presupuestación anual, así como respecto de la

¹³ Sector Público No Bancario.

regla fiscal, para garantizar que las UE's cuenten oportunamente con los fondos de contrapartida requeridos durante el desarrollo de los Programas/Proyectos que implementan.

IV. Análisis de la Cartera por Organismo Ejecutor

A continuación, se desarrolla un análisis y relevantes consideraciones sobre determinados factores que explican el comportamiento de la Cartera de Programas/Proyectos durante el periodo de estudio (corte a diciembre 2023), desde una perspectiva de los Organismos Ejecutores, donde se podrán observar dinámicas, patrones o tendencias que caracterizan a ciertos ejecutores, así como qué implicaciones resultan a partir de lo anterior.

Participación de los Ejecutores en la Cartera actual de financiamientos

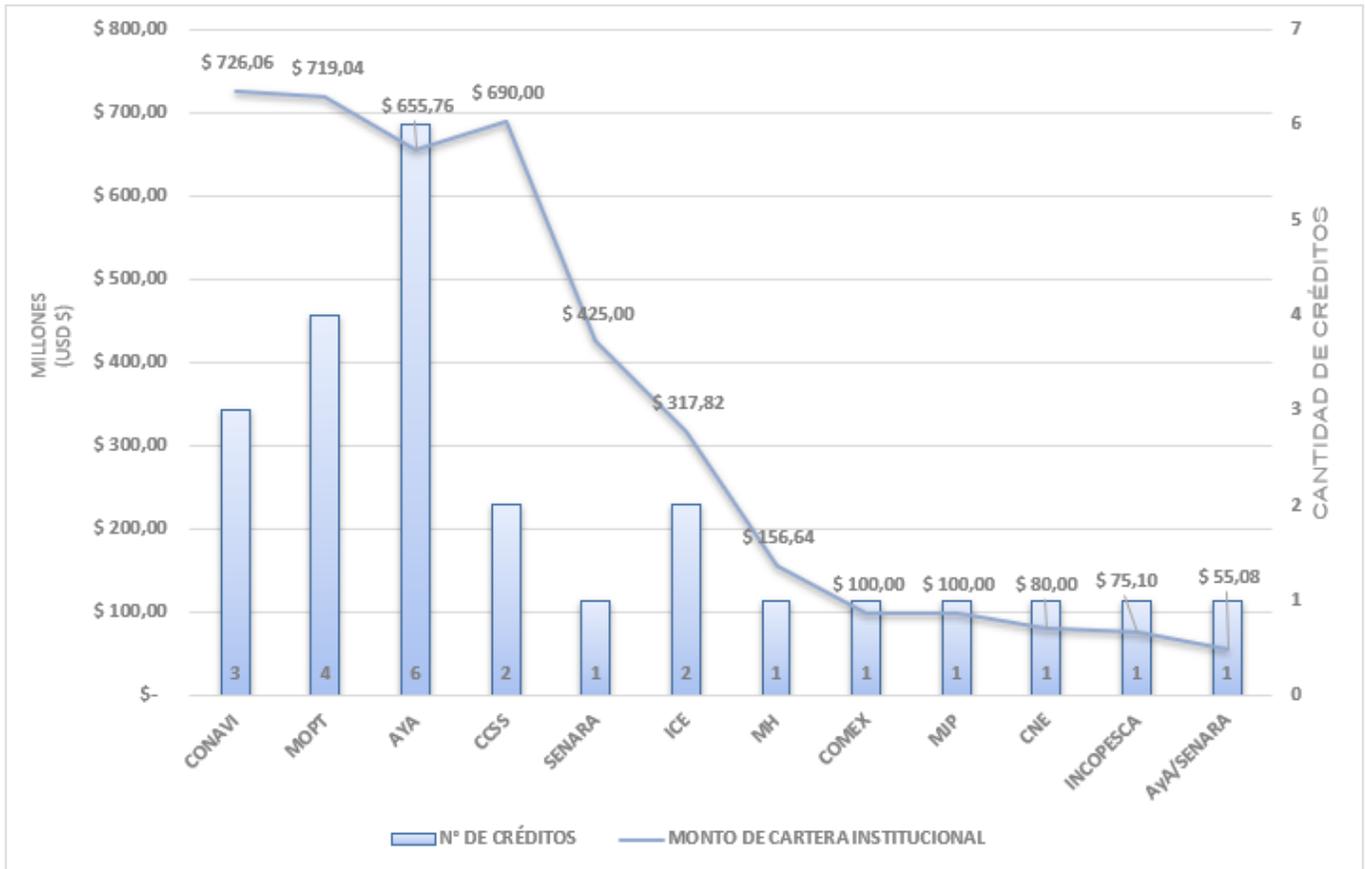
Existe, a través de los años, una tendencia marcada y evidente sobre cuáles son los Organismos Ejecutores, que, con mayor frecuencia, llevan a cabo la ejecución de proyectos de inversión pública mediante endeudamiento externo, es decir, ya es conocido cuáles son los Entes que históricamente cuentan con las carteras de mayor número de préstamos a su haber. Al corte del periodo de estudio, de los once Ejecutores, los tres primeros se constituían en el AyA con 6 empréstitos, MOPT con 4 y CONAVI con 3. Al final del listado, se encuentran INCOPECA, Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Justicia y Paz, cada uno de los cuales tenía a su haber, tan solo un endeudamiento.¹⁴

En otro orden de ideas, desde un punto de vista de cuantía, de los tres Ejecutores mencionados, se mantienen a la cabeza del listado solamente CONAVI, con una cartera de \$726.055.000,00 y el MOPT con una cartera de \$719.036.000,00, dado que AyA con una cartera que asciende a los \$655.763.656,06 cae en una cuarta posición al segregarse de su total el crédito que co-ejecuta con el SENARA, siendo así que bajo dicho supuesto, la CCSS ocuparía el tercer lugar con una cartera que asciende a los \$690.000.000,00. Ahora bien, bajo dicho escenario, estas cuatro carteras institucionales, representaron con corte a diciembre 2023, el 68,06% de la Cartera total. De los once Organismos Ejecutores, constan con las cuatro carteras de menor cuantía, el Ministerio de Comercio Exterior (\$100.000.000,00), el Ministerio de Justicia y Paz (\$100.000.000,00), la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE) (\$80.000.000,00) e INCOPECA (\$75.100.500,00). En contraposición con el porcentaje de Cartera por monto ejecutado por las instituciones más relevantes que ejecutan el 68,06% de los fondos, las siguientes cuatro instituciones participan con los préstamos de montos menores y ejecutan tan solo un 8,66% de la Cartera (según montos y exceptuando la participación del crédito AyA/SENARA en ese ranqueo), lo cual deja en evidencia la asignación asimétrica

¹⁴ Para efectos de los análisis realizados, no se contabiliza como parte de la cartera Global del AyA y del SENARA, el crédito BCIE 2198 que financia el programa de Alcantarillado y Control de Inundaciones para Limón, mismo en el cual participan ambos Ejecutores, es decir, el mismo se cuenta como un empréstito por separado, siendo que respecto de análisis de cuantías, sí se asignaron los recursos correspondientes a dicho crédito.

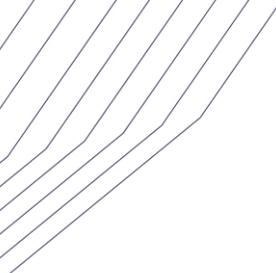
de los fondos y préstamos entre la totalidad de los Ejecutores, claro está, dicha realidad se ve motivada por las prioridades país y por ende, en las necesidades de tipos específicos de Programas/Proyectos a implementar.

Gráfico N° 4. Contraste de Financiamiento Externo de la Cartera General, analizado por Ejecutor en cuanto a Millones de USD \$ y número de créditos al 31 de diciembre 2023 (valores absolutos en US\$)



Fuente: Elaboración propia DCP, MH con información extraída del Sistema SIGADE y los contratos de préstamo.

Consecuentemente con la información plasmada en el gráfico, se observa a CONAVI con un 17,71%, al MOPT con un 17,54%, a la CCSS con un 16,83% y a AyA (como Ejecutor individual) con un 15,99%, como los Ejecutores con mayor porcentaje de recursos asignados de la Cartera. Al contar estas cuatro instituciones con casi el 70% de los recursos de la Cartera a ellas asignados, así como con 15 de la totalidad de 24 préstamos, es más que evidente la clase de relevancia y responsabilidad que recae sobre estas cuatro instituciones, en términos de que una parte sustancialmente importante de los indicadores de la Cartera, inevitablemente son responsabilidad de la gestión que como Organismos Ejecutores puedan realizar.



Retomando el caso de la CCSS en tercer lugar por cuantía de cartera institucional, misma con 2 empréstitos a su haber, para un monto de \$690,00 millones, donde uno es financiado por el BIRF y el otro por el BCIE; y en cuarto lugar, AyA, con 6 operaciones crediticias a su haber, para \$655,76 millones, y una cartera con financiamiento del BCIE, BID y KfW.

Dando continuidad al listado de Ejecutores, según el orden de tamaño de las carteras institucionales (cantidad de millones de USD\$ asignados), se ubica en quinto lugar el SENARA como Ejecutor individual, por una suma de \$425,00 millones, representando el 10,36% de los fondos de la Cartera¹⁵, y en sexto ejecutor el ICE, con dos créditos que ascienden a \$317,81 millones. Tras el Instituto, prosiguen cinco Ejecutores con una única operación crediticia asignada a cada uno, iniciando por el MH (\$156,54 millones), COMEX (\$100,00 millones), Ministerio de Justicia y Paz (USD \$100,00 millones), CNE (\$80,00 millones) e INCOPECA (\$75,10 millones), y cierra el listado el crédito que coejecutan AyA/SENARA por un monto de \$55,08 Millones. Sin importar el puesto ocupado por cada Ejecutor, son indiscutibles los valiosos aportes al desarrollo nacional, que supone la concretización de los objetivos de cada Programa/Proyecto.

Al indagar sobre el tipo de conformación de las carteras institucionales de los principales Ejecutores, desde una perspectiva de origen de las fuentes externas, y bajo los supuestos citados en párrafos anteriores, los acreedores que financian los Programas/Proyectos de CONAVI, MOPT, AyA y CCSS, son: BCIE con 7 de las 15 operaciones crediticias (principalmente para el AyA con 4, 2 para CONAVI y 1 para la CCSS), BID con 5 de las 15 existentes (4 para el MOPT y 1 para el AyA), BIRF con 1 única operación para la CCSS; EXIMBANK con 1 operación para CONAVI y KfW con 1 para el AyA (para el Programa de Saneamiento en Zonas Prioritarias, mismo que dada su deficiente ejecución, cerró el 8 de diciembre de 2023).

¹⁵ Nuevamente, al considerar como supuesto para SENARA, solamente el crédito BCIE 2220 de PAACUME.

Figura N° 2. Participación de los Acreedores en las Carteras Institucionales de los Cuatro Principales Ejecutores a diciembre 2023



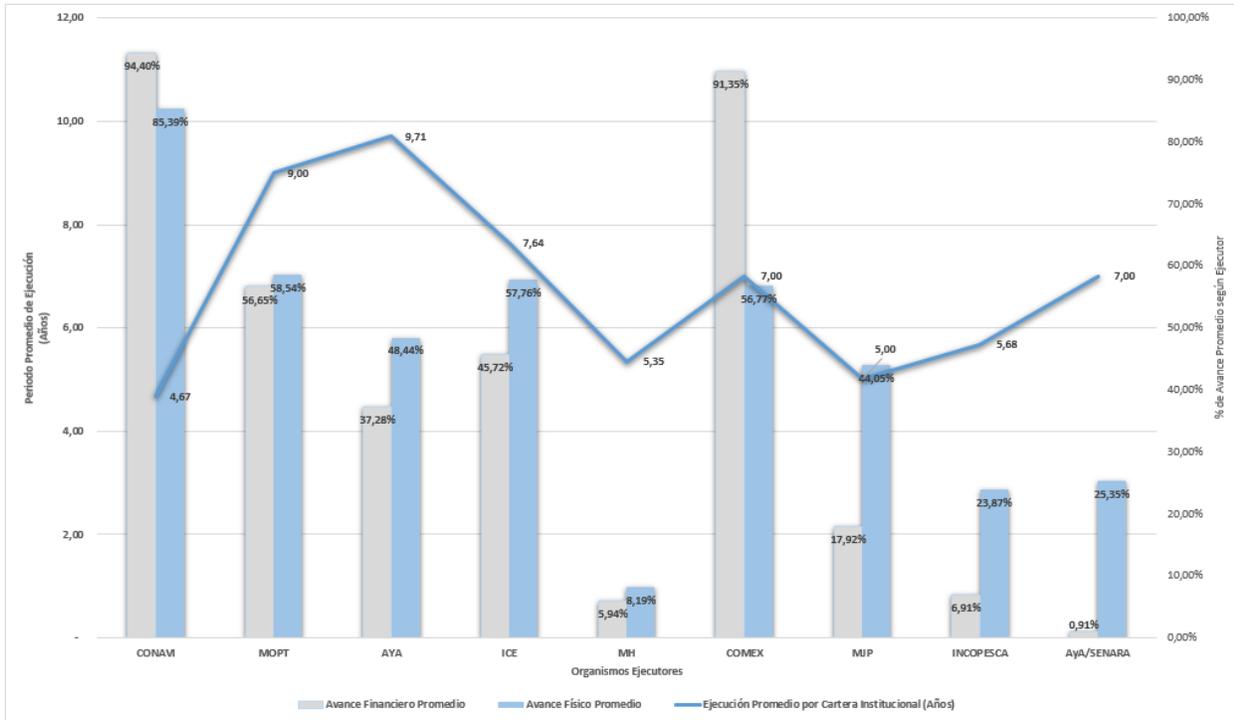
Fuente: Dirección de Crédito Público, con información extraída del Sistema SIGADE y los contratos de préstamo.

Asimismo, el MOPT destaca entre los demás OE por ser el único en tener una cartera de créditos totalmente homogénea, dado que los 4 créditos que financian las obras que llevan a cabo provienen de recursos del BID.

Análisis de los principales indicadores de los Programas/Proyectos

A continuación, se facilitan los resultados, reportados al II Semestre del año, del avance financiero y físico en promedio de cada Organismo Ejecutor, y donde además se pueden analizar estos datos con los años de ejecución en promedio que tienen para desarrollar las actividades, de acuerdo con la fecha de entrada de vigencia de los empréstitos, lo cual permite comprender la dinámica que caracteriza a cada Ejecutor, y además se puede observar cómo se diferencian entre ellos.

Gráfico N° 5. Análisis de Datos sobre los Organismos Ejecutores al 31 de diciembre 2023 (valores absolutos en US\$)¹⁶



Fuente: Dirección de Crédito Público con información extraída del Sistema SIGADE y los contratos de préstamo.

En línea con lo anterior se puede decir que:

i) el AyA y la CCSS¹⁷ se caracterizan por presentar una mayor cantidad de años en promedio para ejecutar;

ii) en la mayoría de las instituciones se reportan niveles de avance físico promedio más altos que sus respectivos avances financieros promedios, siendo que las mayores brechas están presentes en el Proyecto de Reducción de Agua No Contabilizada y Optimización de la Eficiencia Energética que ejecuta el AyA, con diferencias entre ambos avances por 28,88 p.p., siendo el de mayor porcentaje el avance físico, mientras que en el Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de Violencia que ejecuta el Ministerio de Justicia, así como el

¹⁶ Para los diversos análisis realizados en el apartado de análisis de Cartera según Ejecutor, se acota que el Crédito 2198 del BCIE que financia el Programa de Alcantarillado y Control de Inundaciones para Limón se ha realizado la asignación del mismo de forma agregada al AyA/SENARA para que este contabilice con un crédito independiente a las carteras de dichos Ejecutores.

¹⁷ Debido a que los dos empréstitos de la CCSS han sido ya desembolsados en su totalidad, estos no fueron tomados en cuenta dentro de la muestra sobre la cual se calcula el Plazo Promedio de Ejecución de la Cartera. Razón por la cual, dicha institución no se refleja en el gráfico de análisis de datos sobre Ejecutores. En promedio, esta cartera institucional cuenta con avance financiero de 100% y avance físico de 98,38%.

Programa de Alcantarillado y Control de Inundaciones para Limón, se presenta diferencias entre ambos avances por 26,13 puntos porcentuales (p.p.) y 24,44 p.p. respectivamente;

iii) los únicos Ejecutores en donde el avance financiero promedio se posiciona por encima del avance físico promedio son el CONAVI y COMEX, y donde, en el caso del primero, probablemente esto sea resultado de haber consumido el 100,00% de los recursos externos disponibles en uno de sus 3 créditos, el del Programa de Obras Estratégicas de Infraestructura Vial, y en donde el otro crédito ligado a la ampliación de dichas obras, ya cuenta con un porcentaje financiero acumulado muy alto (98,33%) mientras que el del Crédito Comprador de Exportación para el Proyecto Ruta 32, tiene un avance financiero importante (84,87%); COMEX por su parte, con un solo crédito para ejecutar el Programa de Integración Fronteriza de Costa Rica, ya cuenta con un avance físico elevado considerable (91,35%) versus un avance físico acumulado del 56,77%;

iv) el mayor avance físico y financiero promedio lo mantiene la CCSS, la cual alberga 2 créditos, uno para el financiamiento del Programa por Resultados para el Fortalecimiento del Seguro Universal de Salud en Costa Rica (en proceso de cierre) y el otro para Programa de Renovación de la Infraestructura y Equipamiento Hospitalario, (ya se encuentra totalmente desembolsado y se espera que concluya en el I Semestre 2024.

Problemáticas de los Principales Organismos Ejecutores

Con base en la información brindada por las UEs/UCPs al cierre del II Semestre del año 2023, si bien existen diversos problemas importantes que están afectando la ejecución de los programas/proyectos, a continuación, se enumeran las ocho problemáticas que los principales Organismos Ejecutores de la Cartera consideran como medulares, y que les están propiciando mayores retos en el cumplimiento de sus objetivos, dirigidos a gestionar eficientemente los Programas/Proyectos a su cargo.

Figura N° 3. Problemas medulares que enfrentan los principales Organismos Ejecutores a diciembre de 2023

PROBLEMÁTICA	EJECUTOR			
	CONAVI	MOPT	AYA	CCSS
Falta de cultura institucional de planificación y gestión de proyectos		X	X	X
Estudios y diseños base desactualizados y/o incompletos		X	X	
Debilidades en los Términos de Referencia y en la estructuración del cartel respectivo	X		X	
Incumplimiento en los plazos establecidos para los procesos/etapas de contratación		X	X	
Retrasos en el nombramiento de Gerentes de proyectos y/o personal clave dentro de la UE/UCP			X	
Incumplimiento/problemas relacionados con los contratistas	X	X	X	X
Incremento en Costos / Dificultades o errores a nivel presupuestario que impidan cubrir financieramente las actividades planificadas	X		X	
Dificultades técnicas/legales para llevar a cabo las expropiaciones, relocalización de servicios o conectividad de nuevos servicios públicos	X	X		

Fuente: Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.

Del análisis realizado a los cuatro principales Ejecutores (por monto de sus carteras institucionales), se reconoce como el problema de mayor impacto en este importante nicho de la Cartera General, el Incumplimiento/problemas relacionados con los de Contratistas. De la totalidad de Programa/Proyectos los cuales son desarrollados por estos cuatro ejecutores, se dieron 6 observaciones al respecto de este problema, y obtuvo la máxima puntuación (entre los 8 problemas de más alto impacto en las 4 subcarteras de Ejecutores analizadas).

En segundo lugar, el Incremento en Costos / Dificultades o errores a nivel de presupuestario que impidan cubrir financieramente las actividades planificadas, cuenta con 4 observaciones y contabiliza el segundo mayor puntaje, es por ende, uno de los problemas más relevantes, y que amerita al presente suma atención con el propósito de, garantizar al máximo, el eliminar todos aquellos aspectos que ralentizan el avance físico y financiero de la Cartera (juntamente con el resto de problemas aquí analizados, así como aquellos que por contar con pocas observaciones o no pertenecer a los 4 principales ejecutores, no reciben en este acápite, mención).

Los Ejecutores también deben analizar y resolver los siguientes 4 problemas, que cuentan con un cuádruple empate tanto en 3 observaciones cada uno, así como

con el puntaje asignado a los cuatro problemas: “Falta de cultura institucional de planificación y gestión de proyectos”, “Estudios y diseños base desactualizados y/o incompletos”, “Incumplimiento en los plazos establecidos para los procesos/etapas de contratación” y “Retrasos en el nombramiento de Gerentes de proyectos y/o personal clave dentro de la UE/UCP”.

Ampliaciones del plazo de ejecución

En otro orden de idea, a continuación, se presentan los Ejecutores que han sobrepasado la mayor cantidad de veces los plazos originalmente establecidos en los contratos de préstamo respectivos para desembolsar la totalidad de sus recursos y finalizar las actividades en dicho periodo de tiempo, en donde se puede apreciar que la mayor cantidad de ellos pertenece a los mismos Ejecutores con la mayor presencia en la Cartera vigente en términos de la cantidad de operaciones, que anteriormente se abordó en el presente informe.

<i>ORGANISMO EJECUTOR</i>	<i>CANTIDAD DE PRÓRROGAS</i>	<i>AÑOS PRORROGADOS</i>
<i>AYA</i>	6	11,34
<i>MOPT¹⁸</i>	3	6
<i>CONAVI</i>	2	5
<i>CCSS</i>	4	6,17

Fuente: Dirección de Crédito Público.

Ante el panorama previamente abordado, si bien es cierto, las prórrogas tanto a los plazos para el cumplimiento de condiciones previas a desembolso, como para el último desembolso son mecanismos genuinos que están disponibles para cada Ejecutor, es pertinente y urgente el que la totalidad de Ejecutores legalmente investidos para la ejecución de los Programas/Proyectos de la Cartera, presten especial atención a la gestión realizada durante el periodo de estudio en el presente, y redoblen la robustez y efectividad de las acciones que conforman los planes de gestión y mitigación de riesgos.

¹⁸ En el caso del PIT, este Programa se conforma por dos créditos que cuentan con las mismas fechas de vigencia, fecha de último desembolso y ambos cuentan con dos prórrogas, por ende, se tomaron como un solo empréstito para efectos de los datos de este cuadro.

Lo anterior, en aras de, con un nivel razonable de efectividad, poder evitar la materialización de los riesgos, mismos que han ocasionado múltiples retrasos en todas las esferas de la Cartera, originando, por ende, las necesidades de solicitud de ampliación de los periodos ya mencionados, con las consecuentes repercusiones en plazos, incrementos de costos, posteriores y obligatorias búsquedas de mayor financiamiento o bien, reducción de los proyectos o sus alcances, e inclusive cierre total del financiamiento, como en el caso del KfW-28568, las cuales son circunstancias que a toda costa deben procurar evitarse, y por tanto, es urgente y apremiante la necesidad de mayores y mejor enfocados esfuerzos por parte de los Ejecutores, con un abordaje conjunto con los Acreedores, y en donde este Ministerio, continuará coadyuvando desde su ámbito de acción en dicho propósito.

V. Variaciones en el monto total de los Planes de Inversión de los Programas/Proyectos en Ejecución

De conformidad con lo analizado anteriormente en este Informe y otros ya elaborados por esta Dirección, continúan evidenciándose complejos retos, limitaciones y desafíos en los Programas/Proyectos financiados con endeudamiento externo durante su ciclo de vida de ejecución, en donde la correcta definición del alcance, costo y tiempo, constituyen tres de los factores clave y de éxito para una gestión eficaz y eficiente; en ese sentido, es fundamental e imperativo, que desde los procesos iniciales de ejecución e inclusive los previos a alcanzar esta etapa (como la preinversión por ejemplo), estos se logren implementar con altos niveles de efectividad, en aras de facilitar la implementación de las operaciones. Ahora bien, no debe omitirse del análisis, la importancia que representa el cumplimiento de hitos tales como la negociación y la suscripción de los empréstitos, así como su aprobación en la Asamblea Legislativa (AL) cuando corresponda¹⁹, conforme la normativa vigente.

Adicionalmente, hay que considerar que algunas obligaciones financieras asociadas a estos créditos comienzan a devengarse a partir de la suscripción de los Contratos de Préstamo, por lo que es muy importante considerar el tiempo que toman los mismos en ser aprobados por la AL, por cuanto si bien hasta ese momento adquieren plena validez jurídica, existen casos en donde en las cláusulas contractuales queda implícito algún cargo financiero o comisión asociada al disponible de recursos sin desembolsar del préstamo; esto implicará que cuanto más tiempo tarde en concretarse la aprobación parlamentaria, mayor será el costo financiero por este rubro, referido a las comisiones de compromiso.

Asimismo, los retrasos que eventualmente se gesten en la aprobación legislativa o en el cumplimiento de condiciones previas de estos contratos de préstamo (esté

¹⁹ Los créditos 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 cuando son suscritos.

último ya propiamente como parte de la etapa de ejecución del contrato) podrían derivar en un incremento en costos por diversos factores, tales como: la inflación, devaluación del colón, cambios en la demanda, cambios demográficos, cambios o shocks en la economía y/o en las necesidades de las poblaciones beneficiarias, entre otros, lo cual denota la importancia de que se continúen realizando esfuerzos por agilizar más los plazos de aprobación parlamentaria.

Algunos de los Programas/Proyectos de la presente Cartera en ejecución no solo enfrentan cambios en sus planes de inversión y ven afectados los plazos establecidos contractualmente para implementarlos (variable tiempo) producto de retrasos en la ejecución, sino que también están influenciados por otros factores que inciden en que los recursos financieros asignados puedan resultar insuficientes para financiar las actividades planificadas conforme lo requerido originalmente, lo que implica, en algunos casos, el buscar posibles alternativas para obtener mayores recursos económicos, o bien disminuir costos en los mismos, procurando hasta donde sea posible no afectar el alcance de las obras, bienes o servicios que requieren realizarse.

“

Como ejemplos de factores influyentes podrían citarse: i) la correcta aplicación o no de buenas prácticas en gestión de proyectos, incluyendo un control riguroso de los procesos de contratación que se manejan; ii) la aplicación oportuna o no de multas ante el incumplimiento de contratos; iii) reingeniería de procesos que pretenden ahorrar recursos y generar una menor intervención, pero que pueden retrasar el plazo de inicio de algunas actividades; iv) posibles cambios en los objetivos y con ello en el alcance; v) presencia de errores u omisiones en la planificación; vi) inadecuado análisis/tratamiento de riesgos; entre otros.

”

En razón de 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 construye a partir de estas aristas, e incorpora los cambios formalizados durante el II Semestre del año 2023, así como las proyecciones de eventuales cambios en sus planes de inversión.

Con el propósito de analizar las valoraciones que llevan a cabo los Órganos Ejecutores sobre la temática de los ajustes realizados en sus respectivos PIV del periodo de estudio; así como la proyección de estos, es que esta Dirección les facilitó el formulario denominado “Ajustes en el monto del Plan de Inversión del Programa/Proyecto”, en el cual se solicitó a los Ejecutores realizar una valoración cuantitativa y cualitativa acerca de los siguientes aspectos:

Figura N° 4. Aspectos considerados en el Formulario



Fuente: Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.

Ajustes realizados en los PIV de los Programas/Proyectos en ejecución durante el 2023

Al igual que en otros años, el Proyecto de Rehabilitación y Ampliación de la Ruta Nacional N°32, el cual es financiado por el EXIMBANK, realizó movimientos en una de las fuentes que lo financia (uno en cada semestre), ocasionando con ello un cambio en su Plan de Inversión.

Según el Ejecutor, durante el I Semestre, el monto de la Contrapartida subió a la suma de US\$156.784.226,61, producto del incremento en la partida de relocalización de servicios. Dicho monto adicional representó un 1,85% del monto original de esta fuente interna de recursos (US\$147.727.758,06).

Ahora bien, en el II Semestre 2023, CONAVI volvió a reportar otro ajuste en la Contrapartida; siendo que se incrementaría nuevamente por un monto marginal de US\$36.591.330,53, producto de la firma del contrato para un nuevo gestor del Proyecto; además del reconocimiento a CHEC por reclamos asociados al "desequilibrio financiero" que ha experimentado por el tiempo transcurrido entre la fecha de presentación de la oferta y la orden de inicio del contrato, así como por

la inclusión de diferencial cambiario en el marco del Préstamo Concesional (dinero requerido para honrar el 100%) del contrato con CHEC.

Cabe destacar que, este movimiento no afectó los objetivos ni alcance del proyecto.

Posibles ajustes en los PIV de los Programas/Proyectos en ejecución reportados al cierre del año 2023

Al cierre del año, 3 programas de la Cartera que son financiados por el BID y 1 por parte del BCIE indicaron que podrían manifestar a futuro un cambio en sus respectivos planes de inversión, dado las condiciones que ellos están detectando.

- El primero de ellos es el Programa de la Red Vial Cantonal II (BID 4507/OC-CR), y proyecta requerir US\$2,96 millones adicionales debido a que ya se materializó un atraso en la ejecución del Programa, siendo que el Ejecutor indicó que hay un compromiso institucional para la gestión e incorporación de dichos recursos en la contrapartida para los periodos de 2024 a 2025.
- En segundo lugar, se encuentra el Programa de Integración Fronteriza de Costa Rica (BID 3488/OC-CR), el cual prevé un aumento en la Contrapartida Nacional, por un monto de US\$10,13 millones, dado el incremento del costo de las construcciones. Esos recursos serán aportados en dos fases, la primera por US\$6,0 millones presupuestados en el IV Trimestre 2023 y los restantes US\$4,0 millones como parte del presupuesto del año 2024. Ahora bien, aun con el aporte local, será necesario acortar el alcance de la construcción y equipamiento de dos puestos fronterizos, siendo estos el del Centro de Control Integrado Sabalito y el de Las Tablillas.
- El Programa de Agua Potable y Saneamiento (BID 2493/OC-CR) continúa registrando la posible variación más significativa en términos absolutos. La estimación del AyA indica un aumento de su plan de inversión en US\$261,15 millones. Este monto ha venido acumulándose en los últimos años²⁰, y ha experimentado incrementos en las dos últimas actualizaciones de costos, realizadas en los años 2021 y 2022, respectivamente. La última actualización, llevada a cabo en diciembre pasado, reveló un aumento adicional de US\$44,59 millones. Es importante señalar que la fuente de financiamiento de este incremento aún está en proceso de definición²¹.

²⁰ Tiene como antecedente, el poder cumplir con el objetivo de una mayor utilización de la PTAR Los Tajos, financiada con el Contrato de Préstamo del JICA que financió en su oportunidad el Proyecto de Mejoramiento del Medio Ambiente del Área Metropolitana de San José.

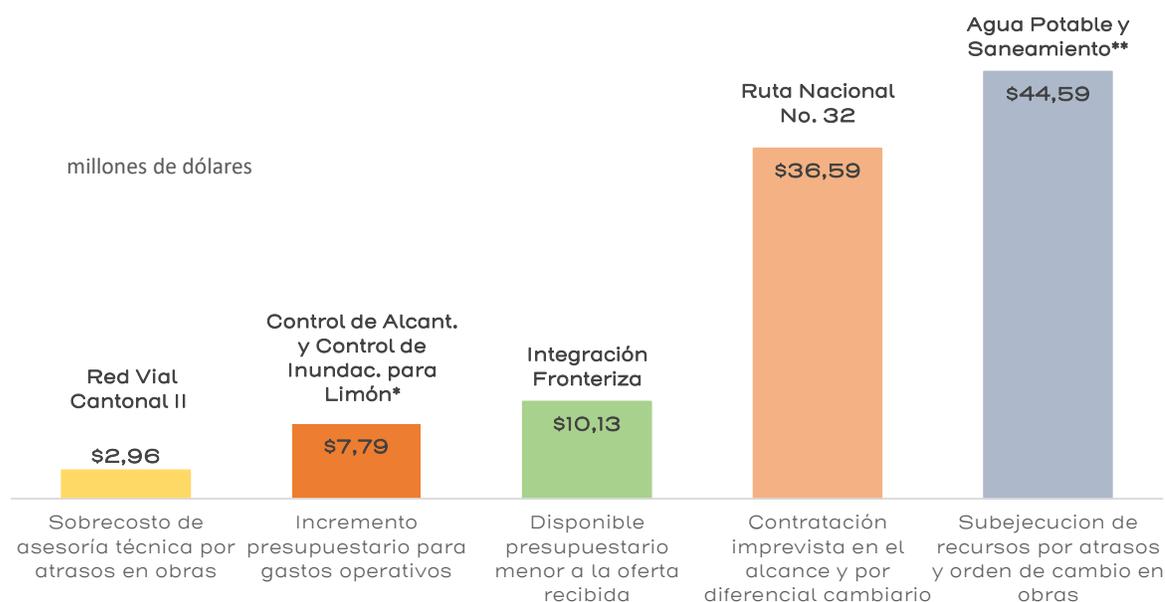
²¹ La Dirección de Planificación de la institución indicó que se valora la opción de financiar dichas obras con un préstamo de US\$200 millones con el BID y el resto con contrapartida AyA; no obstante, esta valoración todavía se encuentra en proceso de revisión.

- El Proyecto de Alcantarillado y Control de Inundaciones para Limón (BCIE 2198) es el más reciente de estos proyectos. Se anticipa la necesidad de una suma adicional de US\$78,03 mil para la Contrapartida Nacional de la parte del Programa que le corresponde ejecutar a SENARA; este monto corresponde a uno de tramos de los US\$1.45 millones que dicho Ejecutor estima incorporar a la contrapartida institucional. Esto se establece como parte del compromiso institucional de asignar recursos presupuestarios para los periodos comprendidos entre 2023 y 2025. La razón principal de esta 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.

Adicionalmente, para ese mismo Programa, se determinó que para la fuente ejecutada por el AyA se necesitará un aumento de la contrapartida en US\$6,3 millones para cubrir los costos adicionales de las obras. En consecuencia, se requerirá un ajuste en el Plan de Inversión (PIV) del Proyecto en general, tanto para lo ejecutado por el SENARA como por el AyA, por un total de US\$7,8 millones.

En el siguiente gráfico se puede apreciar el desglose por Órgano 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.

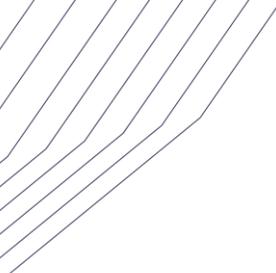
Gráfico N° 6. Causas de ajustes del PIV por Ejecutar en millones de dólares



*/Proyecto ejecutado por AyA/SENARA.

**/Este monto corresponde al incremento estimado durante el II semestre 2023, cabe resaltar que el monto del sobrecosto acumulado estimado es de US\$261,15 millones.

Fuente: Dirección de Crédito Público, a partir de información suministrada por las UEs.



Dada la información anterior, se desprende de forma general que: i) todos los Programas/Proyectos tienen diferentes necesidades, pues proyectan requerir más recursos, desde un poco menos de US\$3 millones hasta un monto superior a los US\$260 millones; ii) pertenecen a sectores económicos diversos; iii) la mayoría de estos prevé llegar a necesitar más recursos financiados con la fuente interna para completar sus actividades respectivas, aunque hay algunos con fuentes todavía por definir.

Conforme los casos analizados anteriormente, es vital que los Ejecutores tengan muy presente el gran 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.

Sobre el particular, se insta a dichos actores, como responsables de la gestión e implementación de estas operaciones, a que cuando se pretendan realizar estos cambios, sean producto de necesidades altamente justificables, más que por situaciones atribuibles a debilidades en la preinversión (como la falta de planificación, mala estimación de costos, falta de prioridad institucional, u otras derivadas de una deficiente gestión de los mismos), por cuanto los recursos públicos son escasos y tienen un costo, y por ende, cada unidad monetaria asignada a su inversión debe maximizarse para el bienestar de los usuarios y beneficiarios de los entregables que se producen con estas iniciativas.

Por consiguiente, esta Dirección reitera el deber que los distintos Órganos Ejecutores tienen, respecto a que continúen fortaleciendo sus mecanismos de control interno y detección oportuna de posibles movimientos en los planes de inversión, de forma que éstos les permitan identificar y medir con exactitud y objetividad las diferentes fuentes generadoras de estos cambios, así como la afectación en términos de objetivos y resultados en los Programas/Proyectos, aplicando para ello, las acciones correctivas necesarias con suficiente anticipación, con el fin de minimizar estos movimientos en los PIV, sobre todo en los casos que generen presiones económicas, y por ende, la búsqueda de recursos adicionales.

Adicionalmente, reviste una gran importancia el recordarle a los Ejecutores el que apliquen un levantamiento periódico y detallado de las lecciones aprendidas en sus respectivos Programas/Proyectos u otros similares, de forma tal que 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, donde se aplicaron buenas prácticas y se logró ejecutar el Programa/Proyecto con una cantidad menor de los recursos disponibles para ello; iii) mejorar la respuesta ante los riesgos y problemas que se presenten, y que puedan impactar en planificación de los Programas/Proyectos en términos de plazos, costos y alcance para los cuales fueron concebidos originalmente.

VI. Conclusiones

Datos generales de la Cartera de Préstamos de Inversión Pública

Seguidamente, se presentan las principales conclusiones derivadas del análisis de la ejecución de la Cartera de Préstamos de Inversión Pública, al cierre del año 2023.

- **\$4.100.494.383,03** corresponde al Monto total de recursos externos que financian la Cartera.
- **24** créditos externos la conforman.
- **23** Programas/Proyectos en ejecución.
- **BCIE y BID:** Continúan como los Principales Organismos Financieros, en donde presentan una participación de 42,81% y 27,47%, respectivamente. El BCIE cuenta con 10 créditos suscritos y el BID con 8 préstamos.
- **CONAVI y MOPT:** Son los Organismos Ejecutores con los mayores recursos asignados en la Cartera, los cuales representan 17,71% y 17,54%, respectivamente. Ambas instituciones concluyen el año con 3 Programas/Proyectos cada una, en donde CONAVI finalizó con 3 empréstitos y el MOPT con 4 unidades.
- **Sector Salud:** Es el Sector que mantiene el monto de financiamientos más elevado, y cuyos Organismos Ejecutores son la CCSS, el AyA, el SENARA y la CNE. La participación conjunta de estas instituciones fue del 46,48% sobre el total de la Cartera.

- Durante el 2023:
 - No ingresó ningún financiamiento nuevo a la presente Cartera de Créditos de Inversión Pública.
 - El Crédito Concesional financiado por el EXIMBANK por un monto de ¥628.000.000,00, y que financió el Proyecto Rehabilitación y Ampliación de la Ruta Nacional No. 32 salió de la Cartera²².
 - Tres créditos/programas/proyectos están en proceso de cierre, siendo que ya se recibieron de los respectivos Organismos Ejecutores, los Informes de Cierre y Finiquito que solicita la DCP, los cuales se encontraban en proceso de revisión al cierre del presente Informe. Estos son: BCIE 2080, que financió el Programa Obras Estratégicas de Infraestructura Vial; BCIE 2270, el cual financió el Proyecto Adquisición y aplicación de vacunas COVID-19; KfW 28568, que pretendía financiar el Programa de Saneamiento en Zonas Prioritarias y que, en virtud de su

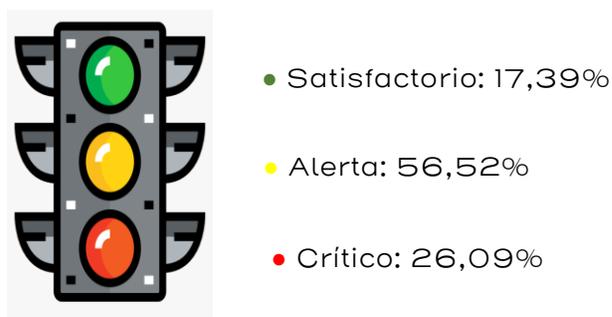
²² Este Proyecto se mantiene en ejecución; la fecha límite de desembolsos del otro crédito que lo financia (Crédito Concesional) vence el 10/04/2024.

muy pobre desempeño y sus problemas asociados, fue requerido el desistir del financiamiento con el Banco KfW.

En el periodo destacaron 2 acreedores por su relevancia dentro de la cartera, estos son: el BCIE y el BID, con una participación de 41,77% y 26,81%, respectivamente. El BCIE cuenta con 10 créditos suscritos y el BID con 8 préstamos.

Desempeño en la ejecución de los Programas/Proyectos

A continuación, se presenta el nivel de desempeño que mostraron, a nivel agregado, los programas/proyectos al cierre del 2023.



Ahora bien, para profundizar más en el análisis, a continuación, se presenta la siguiente figura, en donde se visualiza el comparativo del Desempeño de los Programas/Proyectos entre el cierre del periodo 2022 versus el cierre del 2023.

Figura N° 5. Comparativo del Desempeño de los Programas/Proyectos entre el 2022 y 2023

2022		2023	
	Crítico: 39,13%		Crítico: 26,09%
	Alerta: 52,17%		Alerta: 56,52%
	Satisfactorio: 8,70%		Satisfactorio: 17,39%

Fuente: Dirección de Crédito Público.

En términos generales, del 2022 al 2023, la Cartera de Programas/Proyectos:

Muestra un porcentaje menor de Programas/Proyectos con desempeño crítico. 

Presenta un porcentaje mayor en la cantidad de Programas/Proyectos en estado satisfactorio. 

Muestra un porcentaje ligeramente mayor en la cantidad de Programas/Proyectos en estado de alerta. 

En conjunto, los Programas/Proyectos en condición de “alerta+crítico”, alcanzó el 91,30% en el 2022. Este porcentaje disminuyó al cierre del 2023 en 8.69 p.p., al situarse en un 82,61%. 

Ahora bien, cabe indicar que, desde el punto de vista financiero, los Programas/Proyectos que se encontraban en estado de *alerta* al cierre del año 2023 totalizaron US\$2.006,65 millones, lo cual representa un 48,94% del total de la Cartera de créditos, mientras que los que se catalogaron con *buen desempeño* sumaron US\$1.290 millones, implicando una participación del 31,46%, siendo que los restantes que se situaron en *estado crítico*, totalizaron US\$803,84 millones, representado el 19,60% del total de la Cartera.

La situación descrita anteriormente, evidencia que, los Ejecutores deben continuar redoblando fuertemente sus esfuerzos en aras de dar un giro mucho mayor al desempeño de sus operaciones en el corto y mediano plazo, y así poder dotar a la ciudadanía en un menor plazo, aquellos beneficios que se esperar alcanzar una vez finalizados los respectivos Programas/Proyectos.

Principales problemas en la ejecución de los Programas/Proyectos

Si bien, se tienen una amplia variedad de factores que han dificultado la ejecución eficiente en los 20 Programas/Proyectos que se encuentran al II Semestre 2023 en estado de alerta o en condición crítica, resulta de importancia señalar, que con base en la información facilitada por las UE/UCP a la Dirección Público producto de la recepción de Informes de Seguimiento a la misma fecha de corte, se han clasificado los más relevantes 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 línea con lo anterior, a continuación, se presenta la siguiente imagen que contiene los problemas que en más ocasiones reportaron las UE/UCP a la fecha de corte antes citada, concentrándose la mayor parte de ellos en aquellos derivados durante la Ejecución y Supervisión de los proyectos.

Figura N° 6. Problemas que afectaron la ejecución de los Programas/Proyectos, según las UE/UCP al 31 de diciembre 2023

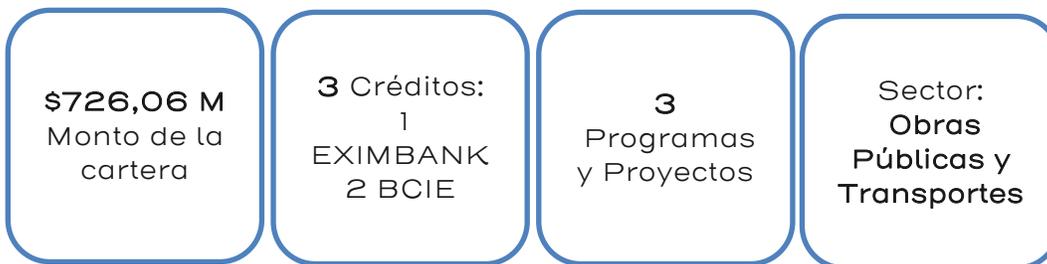
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento en Costos / Dificultades o errores a nivel presupuestario que impiden cubrir financieramente las actividades planificadas. ✓ Incumplimiento/problemas relacionados con los Contratistas. ✓ Retrasos en el nombramiento de Gerentes de Proyectos y/o personal clave dentro de la UE/UCP. • Incumplimientos en los plazos establecidos para los procesos/etapas de contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de cultura institucional en planificación y gestión de proyectos. ✓ Estudios y diseños base desactualizados / incompletos. ✓ Imprevistos técnicos. ✓ Debilidades en los Términos de Referencia y en la estructuración del cartel respectivo.
--	---

Fuente: Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.

En otro orden de ideas, a continuación, se resume información y datos relevantes sobre los Programas/Proyectos de los Organismos Ejecutores más representativos de la Cartera en cuestión: CONAVI, MOPT, CCSS y AyA²³.

a) Consejo Nacional de Vialidad, CONAVI

• **Datos generales:**



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

²³ Para mayor detalle sobre los Programas/Proyectos, puede consultar el Anexo correspondiente a los Informes de Seguimiento individuales que contiene toda la Cartera de Créditos Externos de Inversión Pública en Ejecución.

- Desempeños, Fechas límites de desembolso vigentes de los créditos (incluye prórrogas) y avances físicos y financieros externos al 31/12/2023:

<p>Proyecto Ruta 32</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Avance físico: 81,18%. • Crédito Comprador: Av. financiero: 84,87%. • Crédito Comprador: Fecha límite desembolsos: 10/4/2024. • Cantidad de prórrogas: 1.
<p>Programa de Obras Estratégicas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Avance físico: 100,00%. • Av. financiero: 100,00%. • Fecha límite desembolsos: 29/05/2021. • Cantidad de prórrogas: 1.
<p>Ampliación Programa de Obras Estratégicas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Avance físico: 75,00%. • Av. financiero: 98,33%. • Fecha límite desembolsos: 29/4/2027. • Cantidad de prórrogas: 0.

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

Con respecto a estos créditos/programas/proyectos y sus rendimientos, destaca el Proyecto Ruta 32 como el que ha reportado desempeños críticos históricamente. Este Proyecto tiene un 81,18% de avance físico y, aunque la fecha límite de desembolsos finaliza el 10 de abril 2024 (prorrogada 1 vez), se estima requerirá más tiempo para su culminación.

En el caso del Programa del Obras Estratégicas Original, el mismo ya está finalizado, mientras que, en el correspondiente a su Ampliación, si bien la fecha límite de desembolsos concluye el 29/4/2027, el Ejecutor estima que el Programa podría concluirse durante el primer semestre de 2025.

b) Ministerio de Obras Públicas y Transportes, MOPT

- Datos generales:

<p>\$719,04 MM Monto de la cartera</p>	<p>4 Créditos: BID</p>	<p>3 Programas y Proyectos</p>	<p>Sector: Obras Públicas y Transportes</p>
---	-----------------------------------	---	---

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

- Desempeños, Fechas límites de desembolso vigentes de los créditos (incluye prórrogas) y avances físicos y financieros externos al 31/12/2023:

<p>I Programa de Infraestructura de Transporte</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Avance físico: 53,69%. • Crédito 3071/OC-CR: Av. financiero: 70,75%. • Crédito 3072/CH-CR: Av. financiero: 60,00%. • Fecha límite desembolsos: 12/11/2024*. • Cantidad de prórrogas: 2*.
<p>Programa Red Vial Cantonal II</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Avance físico: 70,00%. • Av. financiero: 63,87%. • Fecha límite desembolsos: 20/9/2025. • Cantidad de prórrogas: 1.
<p>Prog. Infraestructura Vial y Promoción de APP</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Avance físico: 51,92%. • Av. financiero: 32,00%. • Fecha límite desembolsos: 29/9/2025. • Cantidad de prórrogas: 0.

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

*Con respecto a los 2 créditos del BID que financian el I Programa de Infraestructura de Transporte, es importante señalar que al cierre del II Semestre 2023 se encontraba en proceso de aprobación la tercera ampliación del periodo de desembolsos para los mismos, misma que fue aprobada el 10 de enero del 2024 y que trasladó la fecha límite de desembolsos al 13/11/2026. Los otros dos créditos, también del BID, fueron sujetos de modificaciones contractuales durante el año 2023, que permitieron dar continuidad a las actividades previstas en sus respectivos planes de inversión, en el caso del PRVC II, consistió en la ampliación de su periodo de desembolsos hasta el 20/9/2025, mientras que, en el Programa de Infraestructura Vial y Promoción de APP, la modificación implicó la sustitución de algunas obras asignadas al Programa.

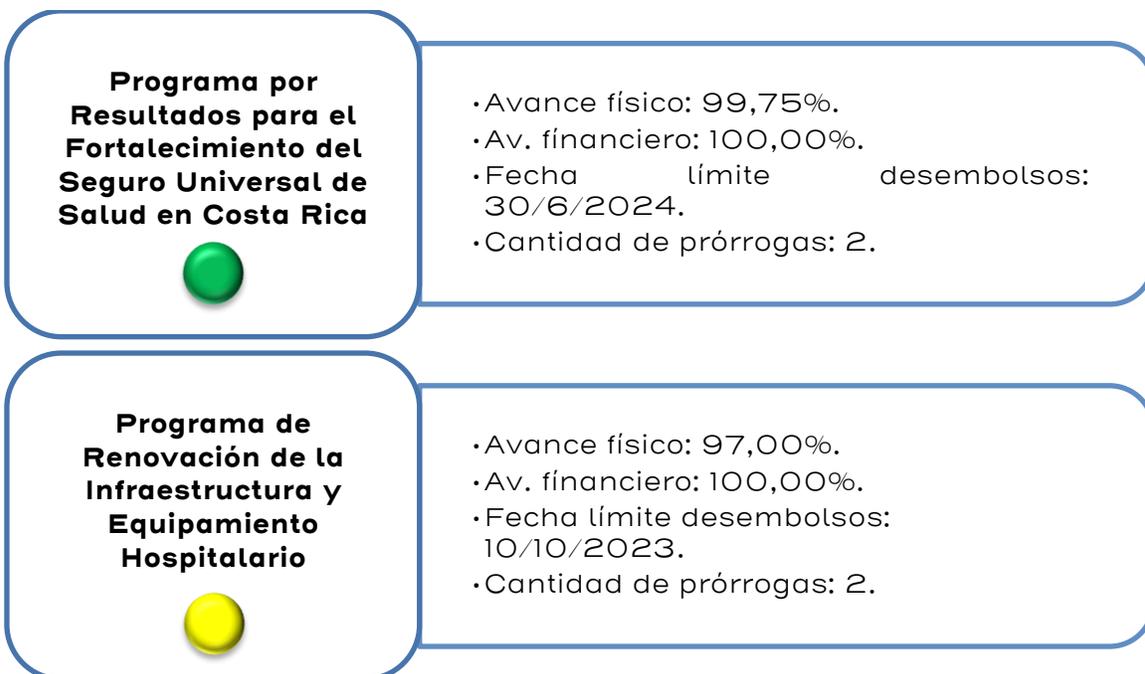
c) Caja Costarricense de Seguro Social, CCSS

- Datos generales:

<p>\$690,00 MM Monto de la cartera</p>	<p>2 Créditos: BIRF y BCIE</p>	<p>2 Programas</p>	<p>Sector: Salud</p>
---	---	-------------------------------	---------------------------------

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

- Desempeños, Fechas límites de desembolso vigentes de los créditos (incluye prórrogas) y avances físicos y financieros externos al 31/12/2023:



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

Respecto al crédito que financia el Programa por resultados, indicar que se logró contar con todos los Indicadores de Desembolso verificados y aprobados por el Banco Mundial, y actualmente se encuentra en periodo de cierre. En cuanto al empréstito que financia el Programa de Renovación de la Infraestructura y Equipamiento Hospitalario, el mismo logró desembolsarse también al 100% y se estima que concluya con la construcción de dicho Hospital en I Semestre 2024, en donde es vital que el Ejecutor mantenga una gestión efectiva de seguimiento y control para garantizar el cumplimiento de los plazos.

d) Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados,

- Datos generales:

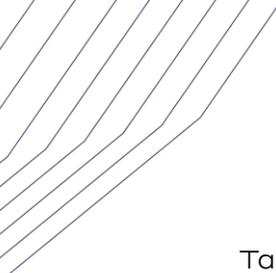


Fuente: Elaboración propia Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda.

- Desempeños, Fechas límites de desembolso vigentes de los créditos (incluye prórrogas) y avances físicos y financieros externos al 31/12/2023:

<p>Programa de Agua Potable y Saneamiento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Avance físico: 96,93%. • Av. financiero: 96,35%. • Fecha límite desembolsos: 24/7/2024. • Cantidad de prórrogas: 2.
<p>Prog. Abast. ÁMSJ, Acued. Urb. y Alcant. Sanit. P. Viejo de Limón</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Avance físico: 93,17%. • Av. financiero: 100,00%. • Fecha límite desembolsos: 30/06/2021. • Cantidad de prórrogas: 3.
<p>Proyecto RANC-EE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Avance físico: 40,42%. • Av. financiero: 11,54%. • Fecha límite desembolsos: 12/8/2025. • Cantidad de prórrogas: 1.
<p>Prog. Abast. ÁMSJ, Acued. Urb. II y Alcant. Sanit. J. Mora de Puntarenas</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Avance físico: 23,44%. • Av. financiero: 10,90%. • Fecha límite desembolsos: 30/4/2024. • Cantidad de prórrogas: 0.
<p>Prog. Agua Pot. y Saneam. Zonas Costeras, Gest. Calidad y Efic. del Servicio</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Avance físico: 14,31%. • Av. financiero: 3,59%. • Fecha límite desembolsos: 28/4/2026. • Cantidad de prórrogas: 0.
<p>Programa de Saneamiento en Zonas Prioritarias</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Avance físico: 22,35%. • Av. financiero: 1,28%. • Fecha límite desembolsos: 30/6/2024. • Cantidad de prórrogas: 0.
<p>Prog. Alcant. y Control de Inundaciones para Limón</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Avance físico solo AyA: 22,35%. • Av. financiero solo AyA: 0,00%. • Fecha límite desembolsos: 26/6/2026. • Cantidad de prórrogas: 1.

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



Tal y como lo ha manifestado la DCP en informes de seguimiento anteriores, si bien la cartera de créditos/programas/proyectos a cargo del AyA constituye no solo la más representativa en cantidad de operaciones de toda la Cartera de créditos externos en ejecución, sino también una de las más relevantes en términos de montos contratados, esta continúa aun presentando grandes retos para llegar a ser, en un futuro cercano, un modelo de referencia a seguir en la ejecución de obras públicas en Costa Rica.

En línea con lo anterior, se debe considerar la gran relevancia que representa dicha Cartera para la propia Institución, la ciudadanía y el país en general, por lo que el contar prontamente con las obras y servicios que fueron plasmadas en estas iniciativas, se convierte en una obligación compleja, urgente e imperativa.

Resulta evidente que, a la luz del crítico y pobre desempeño histórico de la gran mayoría de estas operaciones, la cartera AyA continúa presentando serias problemáticas de fondo, algunas tan básicas pero medulares a la vez, como las relacionadas con los temas de la preinversión de los proyectos, y que continúan impidiendo, entre otros factores, que su ejecución sea eficaz y eficiente y que puedan cumplir con su alcance, plazo y alcance originalmente previstos. Y en donde llama altamente la atención, si la Institución está levantando, socializando y haciendo un uso sistematizado y oportuno de las lecciones aprendidas que se recogen de estos programas y proyectos, y otros ya implementados en el pasado.

De tal situación, se desprende que estas operaciones no contaban con todos los elementos idóneos de planificación o bien no estaban preparadas aún ejecutarse cuando fueron formalizados los respectivos contratos de préstamo, lo cual, aunado en la mayoría de los casos a otros problemas propios de la ejecución, tales como: debilidades de gerenciamiento a lo interno del AyA y en las propias UE asignadas, alta rotación de personal, carencia de interdependencia en la toma de decisiones o bien en las gestiones o procesos internos que la UE requiere para llevar a cabo las actividades de los programas/proyectos, procesos de contratación, han desencadenado en que:

- ✓ terminan estos ejecutándose fuera del plazo contractualmente establecido (requiriendo en algunos casos hasta dos o más prórrogas al periodo de desembolsos),
- ✓ sin haberse inclusive llegado a desembolsar una sola unidad monetaria del financiamiento, ya ha habido casos en donde se presentan sobrecostos exponenciales ligados a la necesidad de cambios de alcance en las obras y a requerimientos de mayor plazo a lo originalmente planificado para ejecutarlos.

Todo lo anterior, se gesta con las serias implicaciones que esto conlleva, incluyendo la decisión de continuar o no implementándolos, tal como en el caso del Crédito KfW 28568 que pretendía financiar el Programa de Saneamiento en Zonas Prioritarias, sobre el cual, dado el pobre y muy limitado desempeño en que se encontraba la ejecución del mismo y a la complejidad de sus problemáticas

(altos sobrecostos, cambios de alcance, problemas de preinversión, entre otros), se tomó la decisión de renunciar formalmente a los fondos no desembolsados del crédito que había facilitado el Banco KfW para cofinanciar dicho Programa.

VII. Recomendaciones

Conforme los temas que han sido desarrollados y abordados en el presente Informe, así como en su Anexo correspondiente a los Informes de Seguimiento individuales que contiene toda la Cartera de Créditos Externos de Inversión Pública en Ejecución, esta Dirección procede a emitir las siguientes recomendaciones, las cuales pretenden dar continuidad y robustecer las ya antes señaladas por la DCP en el Informe de Seguimiento del I Semestre 2023:

A los Organismos Financieros (Acreedores)

A continuación, se presentan las principales recomendaciones dirigidas a los Organismos Financieros que financian los Programas/Proyectos de Inversión Pública, en donde se reitera la importancia que tienen sus roles como banca de desarrollo, para el éxito de los proyectos en cuestión.

1

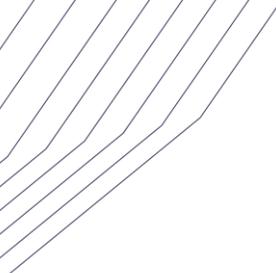
Informar al Ministerio de Hacienda (MH) si los programas/proyectos que van a financiar cuentan con los estudios de preinversión requeridos, y en aquellos casos en los cuáles no estén completos los estudios de factibilidad, valorar previo al inicio de la Ejecución si estos pueden ser sujetos de asistencia técnica, y así facilitar la articulación de “capital semilla”.

2

Definir los requerimientos mínimos deseables que los Programas/Proyectos deben cumplir previo a la entrada en vigencia de los mismos, en aras de facilitar su implementación una vez que cuenten con el financiamiento requerido. Se sugiere considerar aspectos tales como: porcentaje mínimo de expropiaciones y de diseños formalmente avanzados, documento emitido por el Organismo Ejecutor donde se compromete en la asignación de recursos de Contrapartida (cuando corresponda), entre otros.

3

Elaborar, previo a iniciar la ejecución del crédito/programa/proyecto, en conjunto con el Organismo Ejecutor respectivo, un Plan Base de Gestión Riesgos para el Programa/Proyecto, que coadyuve a facilitar su implementación, control y seguimiento.



4

Realizar un taller de inicio (arranque) en conjunto con los Organismos Ejecutores respectivos, y en donde se participe al Ministerio de Hacienda, para aquellas operaciones que entren en su fase de Ejecución, con el fin de abordar aspectos claves para su implementación y que sirva como marco para socializar los factores de éxito que coadyuvarían a alcanzar y mantener su buen desempeño.

5

Brindar capacitación a los Organismos Ejecutores en temas relacionados con: buenas prácticas y herramientas en gestión de proyectos, ética y anticorrupción en proyectos públicos, políticas de adquisiciones, de salvaguardas y ambientales del Banco, sistemas de información del Banco, levantamiento y sistematización de lecciones aprendidas, entre otros.

6

Remitir en forma semestral al MH, un comunicado sobre la percepción del Banco, en torno al estado de avance, desempeño, principales problemas (si los hay), principales riesgos y los desafíos que enfrentan los programas/proyectos que este financia, así como posibles medidas para gestionarlos en pro de su buena marcha.

7

Coordinar con el MH la realización de dos revisiones conjuntas de Cartera al año, así como mínimo 3 Misiones de Supervisión por año sobre los Programas/Proyectos que estos financian, enfatizando aquellos casos que puedan estar en un “estado crítico” o de “alerta” de acuerdo con los parámetros de la Dirección de Crédito Público. En ambas actividades deben participar los Organismos Ejecutores a cargo de las operaciones.

8

Efectuar al menos dos valoraciones anuales con los Organismos Ejecutores sobre el estado de ejecución de las operaciones, a efectos de determinar la necesidad de posibles apoyos de asistencia y/o cooperaciones técnicas por parte del Banco que coadyuven a reforzar la implementación de los programas/proyectos respectivos.

9

Para aquellos casos de Créditos/Programas/Proyectos que se encuentren en estado de alerta y/o críticos en el Desempeño de su ejecución, preparar conjuntamente con los Organismos Ejecutores respectivos, Planes de

Aceleración con compromisos formales y medibles, que permitan mejorar su ejecución y el cumplimiento de hitos, entendiéndose que como parte del plan, deben valorarse los casos en que resulta técnica y razonablemente viable continuar implementándolos (ya sea parcial o totalmente) en aras de facilitar la toma de decisiones. En las situaciones en que se determinen técnicamente inviables implementarlos, se insta a que se coordinen y gestionen oportunamente las acciones correspondientes, que permitan un cierre ordenado de las actividades relacionadas con la problemática en cuestión, o en su defecto de toda la operación, cuando las circunstancias así lo ameriten. Todo lo anterior, debe quedar debidamente justificado y documentado.

10

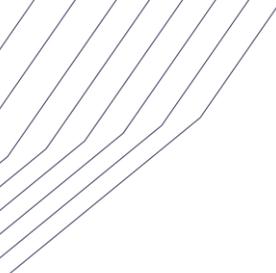
Realizar un taller de cierre (finalización) del Programa/Proyecto en conjunto con los Organismos Ejecutores respectivos, y en donde también se participe al Ministerio de Hacienda, para aquellas operaciones que entren en su etapa de finalización y/o cierre de la Ejecución, con el propósito de presentar y analizar, como mínimo, cuáles aspectos claves para su implementación fueron exitosamente implementados y cuáles no, rendir cuentas sobre el cumplimiento de los objetivos del Programa/Proyecto, y qué factores fueron determinantes para ello; asimismo, para que en dicha sesión se haga un recuento de las principales lecciones aprendidas que se generaron durante el ciclo de vida de ejecución del crédito/programa/proyecto, y cuáles de ellas pudieron ser incorporadas oportunamente en la ejecución.

A los Organismos Ejecutores

Seguidamente, se detallan las recomendaciones emitidas por esta Dirección para los Entes responsables de ejecutar los Programas/Proyectos de inversión financiados mediante endeudamiento externo. Se insta a acatarlas en virtud de que se consideran fundamentales para que estos proyectos logren completarse de manera exitosa, según el cronograma, presupuesto y el alcance requerido y acordado originalmente.

1

Elaborar, previo a iniciar la ejecución del crédito/programa/proyecto, en conjunto con el Organismo Financiero respectivo, un Plan Base de Gestión Riesgos para el Programa/Proyecto, que coadyuve a facilitar su implementación, control y seguimiento y que faculte la aplicación oportuna de Planes de Mitigación, en caso de ser necesario. El mismo debe ser compartido a la DCP.



2

Contar con un porcentaje mínimo de terrenos requeridos (en los casos que aplique) previo a que el Crédito/Programa/Proyecto inicie su ejecución, así como preparar un plan de adquisiciones que permita determinar, entre otros, cuántas contrataciones se van a requerir, incluyendo además de su segregación por componentes/subcomponentes o categorías y subcategorías de inversión, cuál será su respectiva calendarización de hitos relevantes, sus montos y fechas previstas de pago, de tal forma que permita adquirir/expropiar los terrenos pendientes en forma oportuna y estén disponibles en el momento que se requieran, y no se generen atrasos en las fechas de inicio previstas de las obras. Socializar los avances obtenidos al Banco y al MH.

3

Comunicar al Ministerio de Hacienda y al Acreedor, si el Programa/Proyecto cuenta con los diseños y estudios base requeridos y actualizados, previo a iniciar su ejecución, y valorar con el Banco financiador, en caso de que no lo estén, si es estos pueden ser sujetos de asistencia técnica que permitan avanzar en estas actividades.

4

Establecer una estructura organizacional robusta, que facilite la gestión y ejecución de los Programas/Proyectos financiados con endeudamiento público; asimismo, iniciar las gestiones previas para el nombramiento de Gerentes de Programas/Proyectos y personal profesional clave (finanzas, adquisiciones, monitoreo/seguimiento, entre otros), del tal forma que una vez que entra en vigencia la operación se contrate el personal y cuyo pago de honorarios y remuneraciones esté vinculado a parámetros de gestión por resultados –dado los impactos positivos en la productividad y desempeño del personal, en la ejecución y cumplimiento de los objetivos del Programa/Proyecto en tiempo y en la optimización del uso de los fondos públicos–; y procurando en la medida de lo posible que cuente con experiencia previa comprobada en proyectos de esta naturaleza dada su complejidad y especialidad en la aplicación de procesos asociados a la normativa del Acreedor.

5

En caso de que la UCP/UE se conforme con personal institucional, designarlos a tiempo completo con el fin de que estén dedicados exclusivamente a la Gestión del Crédito/Programa/Proyecto respectivo y así garantizar su mayor rendimiento en el mismo. En caso de rotación de personal, asegurar que los nuevos profesionales cuenten los conocimientos necesarios

citados en el punto 4 anterior y facilitar las condiciones laborales idóneas para incentivar su permanencia hasta el cierre de los Programas/Proyectos.

Fundamental que ejerzan un seguimiento y control a las UCP/UE e implementen reuniones periódicas de rendición de cuentas, para garantizar una adecuada ejecución del Programa/Proyecto y se logren los objetivos, obras y actividades según alcance, costo y tiempo.

6

Gestionar el presupuesto del Programa/Proyecto oportunamente para contar con la disponibilidad de los recursos externos, de contrapartida y/o los provenientes de donaciones que son requeridos para financiar las actividades de los Programas/Proyectos a cargo que ejecutan. En la planificación de dichas gestiones considerar las restricciones en normativa y procedimientos aplicables a nivel del Estado costarricense y sus instituciones, en aras de maximizar el uso de los recursos.

7

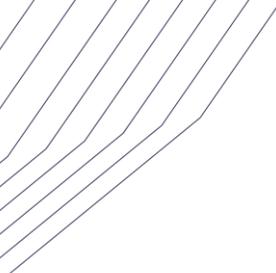
Conocer, aplicar y acatar a cabalidad, las Metodologías, Lineamientos y Reglamentos generados por el Ministerio de Hacienda y la Dirección de Crédito Público en materia del Seguimiento a los Programas/Proyectos de Inversión Pública financiados con Endeudamiento Público.

8

Para aquellos casos de Créditos/Programas/Proyectos que se encuentren en estado de alerta y/o críticos en el Desempeño de su ejecución, preparar conjuntamente con los Organismos Financieros respectivos, Planes de Aceleración con compromisos formales y medibles, que permitan mejorar su ejecución y el cumplimiento de hitos, entendiéndose que como parte del plan, deben valorarse los casos en que resulta técnica y razonablemente viable continuar implementándolos (ya sea parcial o totalmente) en aras de facilitar la toma de decisiones. En las situaciones en que se determinen técnicamente inviables implementarlos, se insta a que se coordinen y gestionen oportunamente las acciones correspondientes, que permitan un cierre ordenado de las actividades relacionadas con la problemática en cuestión, o en su defecto de toda la operación, cuando las circunstancias así lo ameriten. Todo lo anterior, debe quedar debidamente justificado y documentado.

9

Contar con un registro actualizado y sistematizado de las principales lecciones aprendidas que se generan durante el ciclo de vida de ejecución de los créditos/programas/proyectos de inversión pública financiados con endeudamiento público, y socializarlas al resto de la organización para que



sirvan como insumos en la planificación y gestión de las propias operaciones que se ejecutan, así como de aquellas iniciativas que vayan a formularse y constituirse formalmente a futuro.

10

Publicar en sus respectivos sitios Web oficiales, información actualizada sobre el estado de avance de los créditos/programas/proyectos de inversión pública financiados con endeudamiento público a su cargo, como parte de las actividades relacionadas con la transparencia y la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre estas iniciativas. Para dichos efectos podrán hacer uso de información cualitativa, cuantitativa, así como apoyarse también en imágenes y fotografías de los propios proyectos.