



Ministerio de  
**Hacienda**

DIRECCIÓN GENERAL DE  
CRÉDITO PÚBLICO

# Resumen del Informe de Seguimiento del I Semestre 2020 sobre los Créditos Externos en periodo de ejecución del Gobierno Central y Resto del Sector Público

**Dirección de Crédito Público**  
**Departamento de Coordinación y Control del Endeudamiento Público**

**Setiembre 2020**



## TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN .....	3
II. COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA DE CRÉDITOS.....	3
III. AVANCE FINANCIERO Y AVANCE FÍSICO.....	10
IV. COSTOS POR RETRASOS EN LA APROBACIÓN Y EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS/PROYECTOS .....	12
V. OTROS CAMBIOS EN LOS COSTOS DE LOS PROGRAMAS/PROYECTOS EN EJECUCIÓN.....	13
VI. CONSIDERACIONES FINALES.....	15
VII. RECOMENDACIONES DE LA DCP .....	21

## LISTA DE CUADROS, GRÁFICOS Y FIGURAS

### GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1</b> GOBIERNO CENTRAL Y RESTO DEL SECTOR PÚBLICO: PARTICIPACIÓN DE LOS EMPRÉSTITOS EXTERNOS POR INSTITUCIÓN EJECUTORA, AL I SEMESTRE 2020 .....	5
<b>GRÁFICO 2</b> GOBIERNO CENTRAL Y RESTO DEL SECTOR PÚBLICO: PLAZO DE EJECUCIÓN PROMEDIO DE LOS CRÉDITOS EXTERNOS SEGÚN ACREEDOR .....	6
<b>GRÁFICO 3</b> GOBIERNO CENTRAL Y RESTO DEL SECTOR PÚBLICO: MONTO DESEMBOLSADO Y POR DESEMBOLSAR SEGÚN ACREEDOR, EN MILLONES DE DÓLARES.....	7
<b>GRÁFICO 4</b> GOBIERNO CENTRAL Y RESTO DEL SECTOR PÚBLICO: PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LOS DESEMBOLSOS EXTERNOS POR SECTOR ECONÓMICO, AL I SEMESTRE DEL 2020 .....	8
<b>GRÁFICO 5</b> PLAZOS PROMEDIO DE APROBACIÓN DE LA ASAMBLEA LEGISLATIVA, CUMPLIMIENTO DE CONDICIONES PREVIAS Y EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS/PROYECTOS DE LA CARTERA.....	9
<b>GRÁFICO 6</b> COSTO TOTAL DE LOS PROGRAMAS/PROYECTOS Y EL PORCENTAJE DEL COSTO ADICIONAL DE ESTOS POR ACTIVIDADES QUE SE HAN RETRASADO Y/O QUE SE ESTIMA QUE SE ATRASARÁN .....	12
<b>GRÁFICO 7.</b> PROGRAMAS/PROYECTOS EN EJECUCIÓN QUE ESTIMAN RESCINDIR RECURSOS.....	14
<b>GRÁFICO 8</b> AÑOS DE EJECUCIÓN PROMEDIO DE LOS EMPRÉSTITOS POR INSTITUCIÓN.....	17

### CUADROS

<b>CUADRO 1</b> GOBIERNO CENTRAL Y RESTO DEL SECTOR PÚBLICO: PARTICIPACIÓN DE LOS EMPRÉSTITOS EXTERNOS POR ACREEDOR, AL I SEMESTRE 2020.....	4
<b>CUADRO 2</b> ANÁLISIS DEL AVANCE FÍSICO SEGÚN ACREEDOR, AL I SEMESTRE 2020 .....	11
<b>CUADRO 3</b> ANÁLISIS DEL AVANCE FINANCIERO SEGÚN ACREEDOR, AL I SEMESTRE DEL 2020.....	11
<b>CUADRO 4</b> ESTATUS DE LOS PROGRAMAS/PROYECTOS FINANCIADOS CON ENDEUDAMIENTO EXTERNO POR INSTITUCIÓN EJECUTORA, A JUNIO 2020 .....	15

### FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> ENDEUDAMIENTO EXTERNO AL 30 DE JUNIO 2020. ....	3
<b>FIGURA 2</b> AVANCE FÍSICO DE LOS PROGRAMAS/PROYECTOS EN EJECUCIÓN AL I SEMESTRE 2020.....	10
<b>FIGURA 3</b> PROGRAMAS/PROYECTOS EN EJECUCIÓN QUE PROYECTAN VARIACIONES EN SUS COSTOS TOTALES, AL I SEM 2020 ...	13
<b>FIGURA 4</b> PROBLEMAS QUE AFECTAN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES Y DE DESEMBOLSOS, SEGÚN LAS UE/UCP .....	18
<b>FIGURA 5</b> AFECTACIÓN DEL COVID-19 EN PROGRAMAS/PROYECTOS FINANCIADOS CON ENDEUDAMIENTO EXTERNO A JUNIO 2020 .....	20

## I. Introducción

El presente Resumen Ejecutivo contiene una síntesis de los principales elementos detallados en el “Informe de Seguimiento del I Semestre del 2020 sobre Créditos Externos en periodo de ejecución del Gobierno Central y Resto del Sector Público” elaborado por la Dirección de Crédito Público (DCP) del Ministerio de Hacienda. En el Informe se destacan los resultados más relevantes sobre el desempeño en la ejecución de los Programas/Proyectos, así como las principales problemáticas y riesgos que están afectando el cumplimiento de las programaciones para el I Semestre 2020.

## II. Comportamiento de la Cartera de créditos

### Cartera de préstamos en ejecución

Al 30 de junio del 2020, la Cartera de créditos externos en ejecución está conformada por un total de 28 préstamos externos<sup>1</sup>, de los cuales 22 corresponden a endeudamientos donde el Gobierno figura como deudor y/o garante, y 6 empréstitos donde la institución pública comparece contractualmente como deudora, los cuales representan un endeudamiento externo autorizado con organismos multilaterales y bilaterales por US\$5.076,63 millones

**Figura 1:** Endeudamiento Externo al 30 de junio 2020.



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

<sup>1</sup> El 25 de marzo del 2020, se publicó la Ley N° 9833, que aprobó el Programa de Apoyo para el Fortalecimiento de las Finanzas Públicas con la CAF, por un monto de US\$500 millones ante lo cual se contabiliza como parte de la presente cartera en ejecución. Asimismo, el 16 de mayo del 2020 se publicó la Ley N° 9846 que financia los Programas de Apoyo Presupuestario para el Fortalecimiento de las Políticas de Implementación del Plan de Descarbonización de Costa Rica, por un monto de US\$150 millones del AFD y US\$230 millones en el caso del BID.

## Cartera de acreedores y participación porcentual

En términos porcentuales, el mayor acreedor de la cartera contratada<sup>2</sup> es el BID con un 31,20%, seguido del BCIE y del BIRF (Banco Mundial), en donde juntos representan más de la mitad de la Cartera desde el punto de vista financiero, con un 67,29% de esta. Ahora bien, al tomar en cuenta el JICA la composición de la Cartera es de 77,86% y al incluir la CAF se alcanza un 87,71%. Mayor detalle sobre esta información está disponible en el Cuadro 1.

Asimismo, resulta importante indicar que solo dos acreedores superan un 23,00% de participación dentro de la Cartera y otros dos acreedores se caracterizan por tener una participación que supera el 10,00% del total de la Cartera.

**Cuadro 1** Gobierno Central y Resto del Sector Público: Participación de los empréstitos externos por acreedor, al I Semestre 2020.

Acreedor	II Trimestre 2020	Empréstitos
BID	31,20%	10
BCIE	23,88%	8
BIRF	12,21%	2
JICA	10,57%	3
CAF	9,85%	1
EXIMBANK	7,58%	2
AFD	2,95%	1
KFW	1,75%	1
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>28</b>

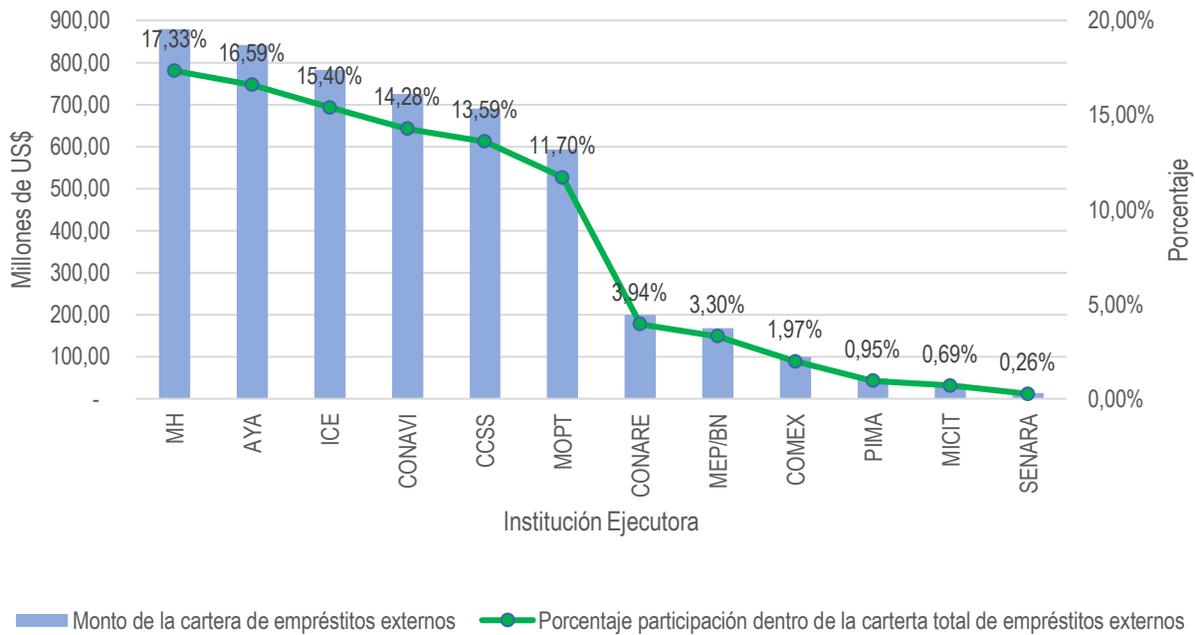
## Participación de las Instituciones Ejecutoras

Resulta importante señalar que debido a las aprobaciones de los Programas/Proyectos de apoyos presupuestarios durante el I Semestre del 2020, el Ministerio de Hacienda, es la Institución Ejecutora que lidera la Cartera de créditos al cierre del mismo, en segundo lugar se encuentra el AYA que posee siete empréstitos que ejecuta de forma individual (alcanzando la suma de US\$800,31 millones) y uno que ejecuta de manera conjunta con SENARA (con un crédito de US\$42,00 millones, sumando una participación del 76,25%). Seguidamente se encuentra el ICE y el CONAVI, con 4 y 3 financiamientos, con un monto de US\$781,87 millones y US\$724,79 millones respectivamente.

Mediante el Gráfico N° 1 se representa la Participación de los empréstitos externos por Institución Ejecutora, al I Semestre del 2020.

<sup>2</sup> Cartera Contratada: Implica los créditos externos autorizados en ejecución a la fecha de corte del 30 de junio del 2020.

**Gráfico 1** Gobierno Central y Resto del Sector Público: Participación de los empréstitos externos por Institución Ejecutora, al I Semestre 2020



**Fuente:** Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda con información extraída del Sistema SIGADE v.6.1 y de los Contratos de Préstamo.

### Contrapartida Nacional e Institucional

Por su parte, el monto total de la Contrapartida Nacional (recursos provenientes del Presupuesto Nacional o de los Presupuestos Institucionales) que complementa los recursos externos asignados a los Programas/Proyectos de inversión pública, registró un monto de US\$881,27 millones, de los cuales se ha ejecutado el 47,51% de los recursos. Adicionalmente, cabe señalar que 9 de los Programas/Proyectos no cuentan con contrapartida y en todos estos casos, el Gobierno figura como deudor y/o garante.

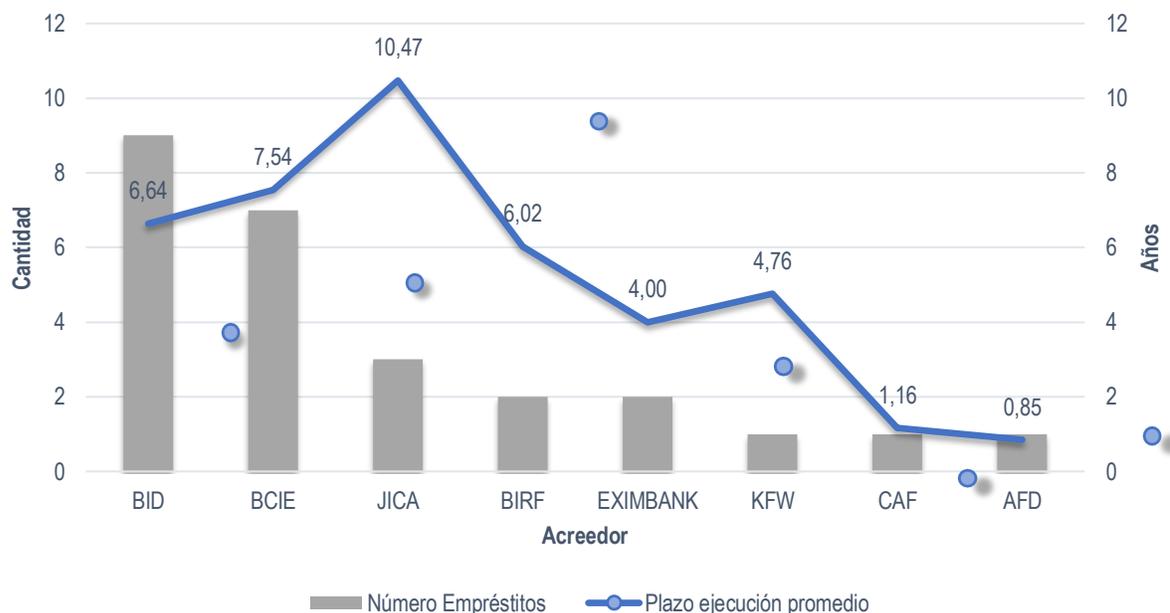
### Plazo de ejecución (según la fecha límite de desembolsos vigente)<sup>3</sup>

Al analizar el tiempo promedio en ejecución de los empréstitos por acreedor, mismos que se toman con referencia a la fecha de último desembolso actual del Programa/Proyecto (es decir incluye prórrogas aprobadas), se encontraron los siguientes datos: i) el JICA, que cuenta con 3 financiamientos, tiene el plazo de ejecución promedio más alto de la Cartera, dado que es de 10,47 años; ii) el BCIE, con 7 financiamientos posee un promedio de 7,54 años de ejecución; iii) el BID y el BIRF, con 9 y 2 créditos en ejecución respectivamente, presentan una cartera promedio menor a los

<sup>3</sup> Se excluye de este análisis el Programa de Acueducto y Alcantarillado en Ciudades Costeras (PAACC) del BCIE debido a que aún no ha realizado el primer desembolso, hito que marca el periodo contractual. Por lo tanto, se consideran 27 empréstitos en esta sección.

6,7 años (siendo estas de 6,64 años<sup>4</sup> y 6,02 años de ejecución respectivamente). Esta información se representa mediante el Gráfico N° 2.

**Gráfico 2** Gobierno Central y Resto del Sector Público: Plazo de ejecución promedio de los créditos externos según acreedor



**Fuente:** Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda con información extraída del Sistema SIGADE v.6.1 y de los Contratos de Préstamo.

Ahora bien, al analizar el tiempo de ejecución promedio de los empréstitos externos según el Organismo Ejecutor y considerando la fecha de último desembolso de cada uno de los Programas/Proyectos analizados<sup>5</sup>, se observó que hay cinco (5) instituciones que superan el promedio de la Cartera (6,53 años)<sup>6</sup>; siendo estos el AYA, ICE, MICITT, CCSS y MOPT. No obstante, solo uno de ellos tiene un financiamiento (MICITT).

Se observa, además, que el AyA es el que posee mayor plazo de ejecución, sumando un promedio de 8,14 años de ejecución por Programa/Proyecto con 7 Programas/Proyectos, asimismo, se tiene en segundo lugar al ICE con un promedio de ejecución de 7,71 años con 4 Programas/Proyectos.

Asimismo, el MOPT, MICITT y la CCSS, reportan tiempos de ejecución de 7,01 años, 7,00 años y 6,68 años en promedio, con 3, 1 y 2 Programas/Proyectos respectivamente. Ver siguiente gráfico para más detalle.

<sup>4</sup> Se excluye del análisis el Programa de Apoyo Presupuestario para el Fortalecimiento de las Políticas de Implementación del Plan de Descarbonización de Costa Rica, debido a que está fuera del rango estadístico promedio.

<sup>5</sup> Se excluye de este análisis el Programa de Acueducto y Alcantarillado en Ciudades Costeras (PAACC) del BCIE debido a que aún no ha realizado el primer desembolso, hito que marca el periodo contractual. Por lo tanto, solo se consideran 27 empréstitos en esta sección.

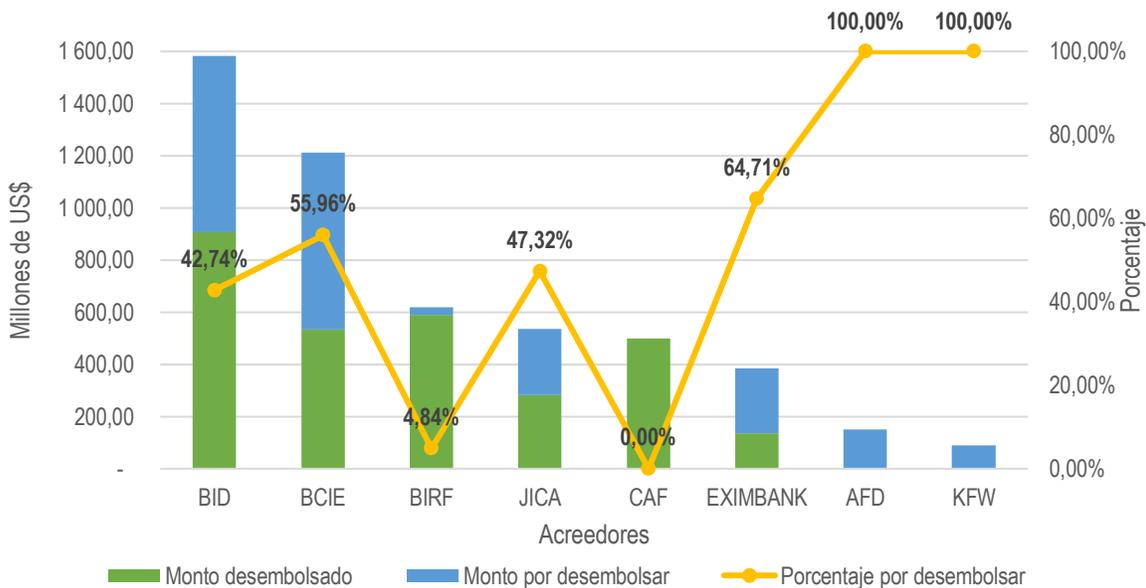
<sup>6</sup> Se excluye al Ministerio de Hacienda, al ser Programas de Apoyo Presupuestario.

## Monto desembolsado

Al cierre del I Semestre del 2020, se tiene un monto desembolsado acumulado de US\$2.949,41 millones, el cual equivale al 58,10% del valor total de la cartera de empréstitos en ejecución; por lo tanto, resta por desembolsar un 41,90% de los recursos de la cartera.

Asimismo, al analizar el monto desembolsado total por acreedor, se obtiene que un 30,75% corresponde a préstamos con el BID, un 20,00% a financiamientos con el BIRF, un 18,10% a empréstitos con el BCIE y un total de 16,95% al apoyo presupuestario de la CAF, siendo que en estos cuatro acreedores se acumula el 85,81% del monto total desembolsado, y el restante 14,19% lo componen el JICA y EXIMBANK.

**Gráfico 3** Gobierno Central y Resto del Sector Público: Monto desembolsado y por desembolsar según acreedor, en millones de dólares



**Fuente:** Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda con información extraída del Sistema SIGADE v.6.1 y de los Contratos de Préstamo.

En el gráfico anterior, se presenta información relacionada con los montos desembolsados y por desembolsar por acreedor, con corte al primer semestre del año 2020. Dado lo anterior, es posible identificar las siguientes conclusiones: i) el Programa de apoyo Presupuestario de la CAF, por su naturaleza de apoyo, fue desembolsado al 100%; ii) los Programas/Proyectos que fueron suscritos con el BIRF poseen el porcentaje de recursos pendientes por desembolsar más bajo después de la CAF; iii) los recursos pendientes de desembolsar de los Programas/Proyectos financiados con los bancos de mayor participación dentro de la cartera, siendo estos el BID y el BCIE, corresponden al 42,74% y al 55,96% respectivamente y, iv) los Programas/Proyectos financiados con el KFW y la AFD tienen disponibles para desembolsar el 100,00% de sus recursos.

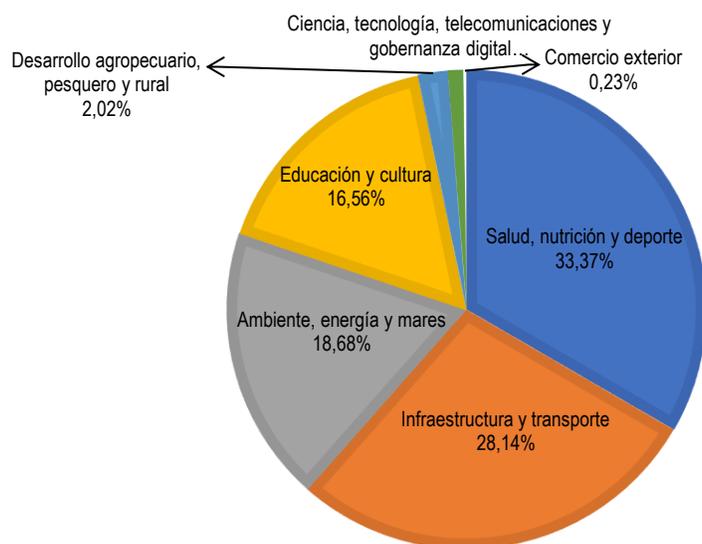
Ahora bien, al analizar el monto desembolsado real de recursos externos con respecto a los montos programados a desembolsar por parte de las UE/UC de los Programas/Proyectos al I Semestre del 2020, se encontró que se desembolsó un 87,90% de lo programado, pues se registraron desembolsos por un monto de US\$180,82 millones, contra los US\$205,70 millones planificados al cierre del 2019. Por otra parte, los Ejecutores tienen programado desembolsar durante II Semestre del 2020 un monto aproximado de US\$359,67 millones (en donde se incluyen US\$150,00 millones del Programa de Apoyo Presupuestario para el Fortalecimiento de las Políticas de Implementación del Plan de Descarbonización de Costa Rica con la AFD).

### Sectores más dinámicos <sup>7</sup>

Los sectores que han dinamizado los desembolsos, corresponden al sector “Salud, nutrición y deporte” e “Infraestructura y transporte”, cuyos porcentajes de desembolsos acumulados suman el 61,51% al I Semestre de este año, pues alcanzaron un 33,37% y un 28,14% respectivamente. En línea con lo anterior, se destaca que ambos sectores concentran la mayor cantidad de empréstitos, dado que tienen 10 y 6 respectivamente.

Adicionalmente, si a estos le incluimos los siguientes dos sectores de importancia (siendo estos “Ambiente, energía y mares” con 4 créditos y “Educación y cultura” con 2), se alcanza un 96,75% de los desembolsos acumulados al 30 de junio del 2020. En el gráfico siguiente se muestra la participación porcentual de los diferentes sectores.

**Gráfico 4** Gobierno Central y Resto del Sector Público: Participación porcentual de los desembolsos externos por sector económico, al I Semestre del 2020



**Fuente:** Dirección de Crédito Público, Ministerio de Hacienda con información extraída del Sistema SIGADE v.6.1 y de los Contratos de Préstamo.

Otro aspecto a destacar, se encuentra en relacionar los desembolsos acumulados de los sectores más dinámicos, a los casos donde el Gobierno figura como deudor y/o garante, siendo que en el caso del

<sup>7</sup> En el análisis de sectores más dinámicos, se excluyó los tres Programas/Proyectos de Apoyo Presupuestario (CAF, AFD y BID).

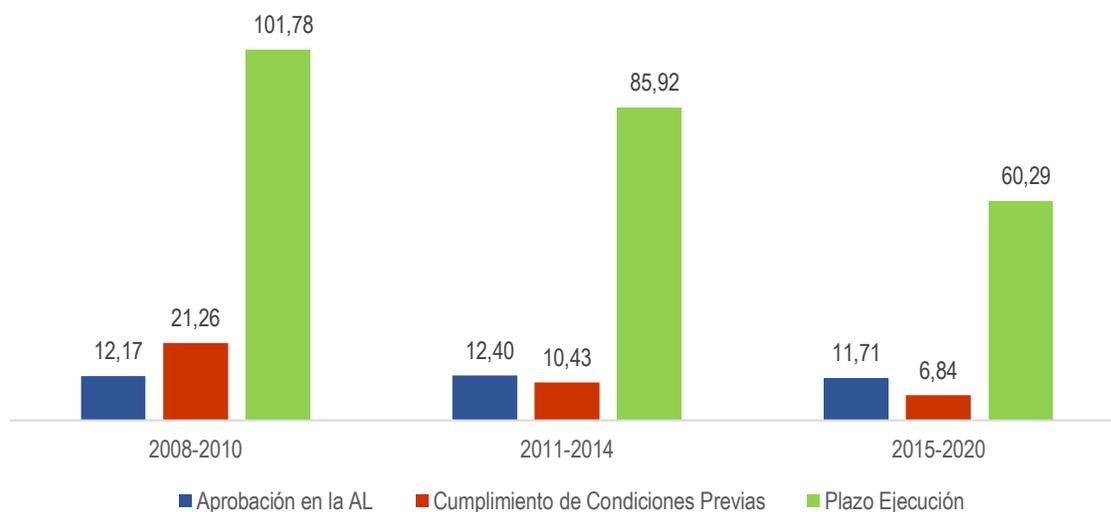
Sector “Salud, nutrición y deporte” el 50,00% de los financiamientos (5) contenidos en él tienen Garantía Soberana y el otro 50,00% corresponde a los créditos (5) donde la Institución pública es la deudora; mientras que en el Sector “Infraestructura y transporte” el Gobierno figura como deudor y/o garante en el 83,33% de los créditos (5) y en el otro 16,67% es la Institución Pública la deudora (1).

### Plazos importantes

Asimismo, se considera importante caracterizar con mayor detalle los Programas/Proyectos que contiene la Cartera de Préstamos con respecto tres variables, a saber: i) tiempo de aprobación de la Asamblea Legislativa, ii) tiempo de cumplimiento de condiciones previas y iii) tiempo de ejecución de Programas/Proyectos. De acuerdo a la disponibilidad de información, se toman las carteras en los periodos de tiempo del 2008 al 2010, del 2011 al 2014 y del 2015 al 2020, como se muestra en el Gráfico 10 con corte al 30 de junio del 2020.

Cabe destacar, que los Programas/Proyectos analizados en las carteras del 2008 al 2014 incluyen únicamente los Préstamos que tienen Garantía Soberana; sin embargo, para el periodo del 2015 al 2020 se incluyen además los Programas/Proyectos en los que los deudores son las propias Instituciones que los ejecuta.

**Gráfico 5** Plazos promedio de aprobación de la Asamblea Legislativa, cumplimiento de condiciones previas y ejecución de los Programas/Proyectos de la Cartera – en meses –.



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

Del gráfico anterior se desprende que el tiempo promedio de duración en la Asamblea Legislativa (AL) es similar a través del tiempo, pasando de 12,17 meses en el periodo del 2008-2010 a 11,71 meses en el periodo del 2015 al 2020; es decir, se presenta una ligera disminución entre periodos, siendo esta de 0,46 meses en el tiempo de aprobación de la AL.

Asimismo, se puede observar una disminución significativa en el tiempo promedio de cumplimiento de las condiciones previas establecidas contractualmente, pasando de 21,26 meses en promedio en el periodo del 2008-2010 a tan solo 6,84 meses en el periodo del 2015-2020; es decir, se presenta una reducción del tiempo para el cumplimiento de condiciones previas en 14,42 meses entre los periodos analizados.

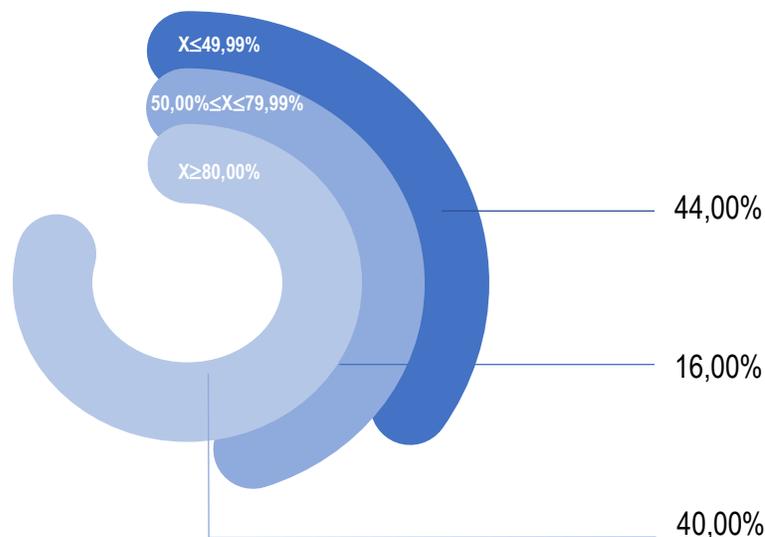
Por último, en el plazo de ejecución de la Cartera de los Programas/Proyectos se tiene un promedio de ejecución al cierre de los mismos de 60,29 meses en el periodo actual (2015-2020); es decir, un total de 5,02 años. En contraparte con lo que se tenía en el periodo del 2008 al 2010 que se registraba un promedio de 101,78 meses; en otras palabras, más de 8 años para poder concluir un Programa/Proyecto, por lo que se observa una mejora muy importante, de un poco más de tres años de disminución en la ejecución de los Programas/Proyectos a través del tiempo.

### III. Avance Financiero y Avance Físico

#### Físico

Respecto al avance físico de la Cartera al cierre del I Semestre del 2020, se agruparon los datos reportados en tres clústers, el primero corresponde al avance físico entre el rango de 0,00% a 49,99%, el segundo grupo es de los Programas/Proyectos que presentan avance entre el 50,00% y el 79,99%, por último, se agruparon los datos mayores al 80,00%. Del análisis anterior se resumen los principales datos en la figura a continuación.

**Figura 2** Avance Físico de los Programas/Proyectos en ejecución al I Semestre 2020



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

De los 23 empréstitos<sup>8</sup> analizados, se destaca lo siguiente: i) diez registraron un avance físico entre un 0,00% a un 49,99% (lo cual equivale al 43,48% de los Programas/Proyectos); ii) tres se caracterizan

<sup>8</sup> Se excluyó del análisis el Programa de Apoyo para el Fortalecimiento de las Finanzas Públicas (CAF) y Programas de Apoyo Presupuestario para el Fortalecimiento de las Políticas de Implementación del Plan de Descarbonización de Costa Rica (AFD y BID), dado que por sus particularidades no se le calcula el avance físico.

por tener un avance físico entre el rango de 50,00% a un 79,99% (representados por un 13,04%); iii) diez Programas/Proyectos alcanzaron avances superiores al 80,00% (con un peso del 43,48%).

Asimismo, si se realiza el análisis del avance físico por Acreedor, tenemos que el BIRF presenta un avance físico promedio del 88,46% (2 Programas/Proyectos), posteriormente se encuentra JICA con un avance físico promedio de 71,24% (3 Programas/Proyectos), y, en tercer lugar, se encuentra el BID con un 59,23% (8 Programas/Proyectos), para más detalle del resto de Acreedores, sírvase encontrar la información contenida en el cuadro a continuación.

**Cuadro 2** Análisis del avance físico según acreedor, al I Semestre 2020

Acreedor	Avance Físico Promedio	Programas/Proyectos
BIRF	88,46%	2
JICA	71,24%	3
BID	59,23%	8
BCIE	48,06%	8
EXIMBANK	25,86%	1
KFW	15,95%	1
<b>Total</b>		<b>23</b>

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

## Financiero

Realizando un análisis de la Cartera de los Programas/Proyectos<sup>9</sup> en relación al avance financiero alcanzado al 30 de junio del 2020, se despliega la siguiente información: i) el 56,00% de los créditos externos (14) presentan un avance financiero menor o igual al 49,99%; ii) el BIRF posee dos empréstitos que tienen un promedio de avance financiero del 96,42% (siendo el porcentaje más alto promedio por Acreedor); iii) el BCIE y el BID tienen en su mayoría financiamientos que registran avances financieros menores al 49,99% (5 y 6 Programas/Proyectos respectivamente); iv) un 40,00% de los créditos (10) muestran un avance financiero mayor al 80,00%. La información se resume en el Cuadro 3.

**Cuadro 3** Análisis del avance financiero según acreedor, al I Semestre del 2020

Acreedor	Cantidad de créditos	Créditos con avance financ. igual o menor al 49,99%	Créditos con avance financ. entre el 50,00% y el 79,99%	Créditos con avance financ. mayor al 80,00%	Avance Financiero Promedio
BID	9	6	1	2	41,84%
BCIE	8	5	0	3	38,49%
JICA	3	1	0	2	62,77%
BIRF	2	0	0	2	96,42%
EXIMBANK	2	1	0	1	57,94%
KFW	1	1	0	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>25,00</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	

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

<sup>9</sup> Se excluyó del análisis el Programa de Apoyo para el Fortalecimiento de las Finanzas Públicas (CAF) y Programa de Apoyo Presupuestario para el Fortalecimiento de las Políticas de Implementación del Plan de Descarbonización de Costa Rica (AFD y BID), dado que por sus particularidades no se le calcula el avance físico.

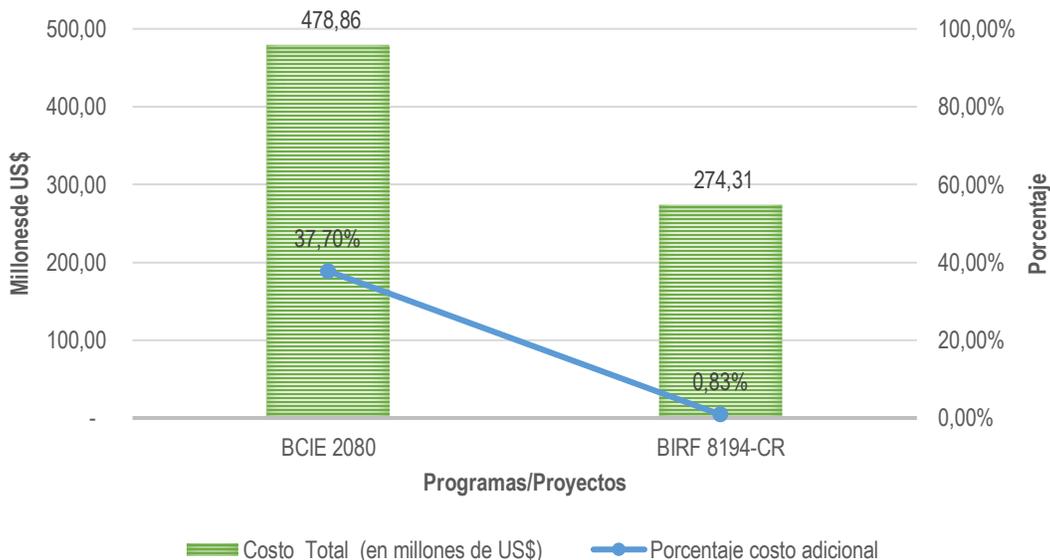
## IV. Costos por retrasos en la aprobación y ejecución de los Programas/Proyectos

Al menos 2 Programas/Proyectos en ejecución, siendo estos el Programa de Obras Estratégicas de Infraestructura Vial (BCIE 2080) y el Proyecto Mejoramiento de la Educación Superior (BIRF 8194-CR), necesitaban un tiempo de ejecución superior al previsto inicialmente y/o el vigente para concluir su periodo de desembolsos y/o cierre en tiempo; al respecto, los tiempos de retrasos estimados son variables y vislumbran en un rango entre 24 y 48 meses aproximadamente, siendo el caso más extremo el del Programa financiado con recursos del BCIE.

Al cierre del I Semestre 2020, el costo total adicional estimado por retrasos de estos 2 Programas/Proyectos alcanza un monto de US\$182.786.426,23, el cual representa aproximadamente un 24,27% del costo total de ambos, en donde el más representativo en cuanto a dicho incremento recae sobre el Programa de Obras Estratégicas de Infraestructura Vial (BCIE 2080). Dichos costos han sido y/o serían asumidos primordialmente mediante la Contrapartida Nacional y recursos institucionales.

Mediante el siguiente gráfico se representa el Costo Total de los Programas/Proyectos y Porcentaje del Costo Adicional de estos por actividades que se han retrasado y/o que se estima que se atrasarán.

**Gráfico 6** Costo Total de los Programas/Proyectos y el Porcentaje del Costo Adicional de estos por Actividades que se han Retrasado y/o que se Estima que se Atrasarán



**Fuente:** Dirección de Crédito Público.

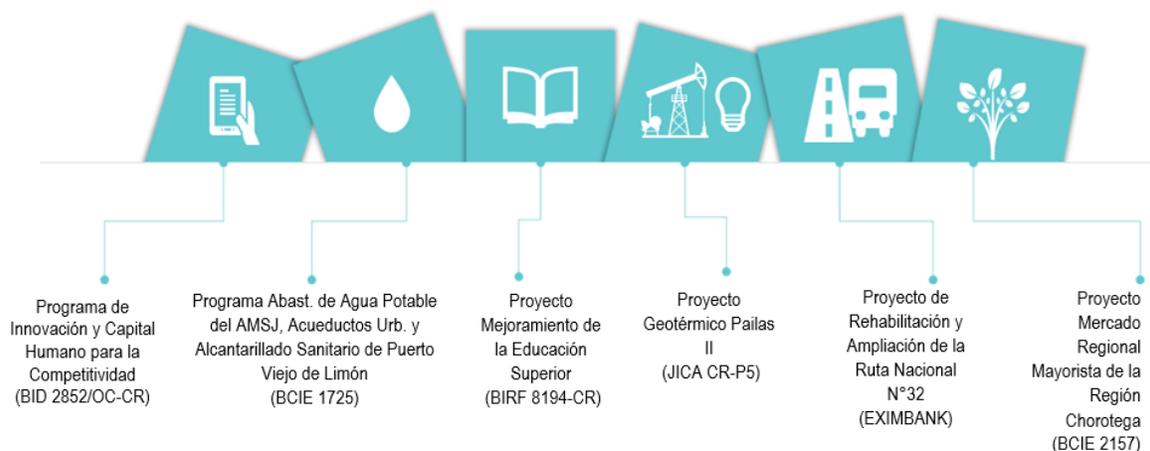
Los Programas/Proyectos disminuyeron los montos de sus costos por retrasos en el transcurso de seis meses, dado lo siguiente: i) el Programa de Obras Estratégicas de Infraestructura Vial presentó una caída de US\$3.213.417,31, producto de las variaciones por diferencial cambiario; ii) el Proyecto Mejoramiento de la Educación Superior registró una reducción de costos en US\$335.491,35, influenciado por el comportamiento del tipo de cambio y dado que el mismo se encontraba en su etapa de cierre.

## V. Otros cambios en los costos de los Programas/Proyectos en ejecución

Es importante mencionar que algunos Programas/Proyectos no solo enfrentan cambios en sus costos y ven afectados los plazos establecidos contractualmente (variable tiempo), producto de retrasos en la ejecución; sino que también están influenciados por otros factores que hacen que los recursos financieros tiendan al alza o a la baja, por ejemplo con: i) la aplicación o no de buenas prácticas en gestión de proyectos y el control riguroso de los procesos de contratación que manejan; ii) la aplicación oportuna de multas ante el incumplimiento de contratos; iii) reingeniería de procesos que ocasionan ahorro de recursos; iv) 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.

Bajo esta perspectiva, se tiene que alrededor del 24,00% del total de los Programas/Proyectos en ejecución, es decir, 6 de los 25, estima que presentará un movimiento significativo en sus costos, según este abordaje (no atribuible a retrasos). Cabe destacar que todos estos pertenecen a un sector económico diferente, tal y como se muestra a continuación:

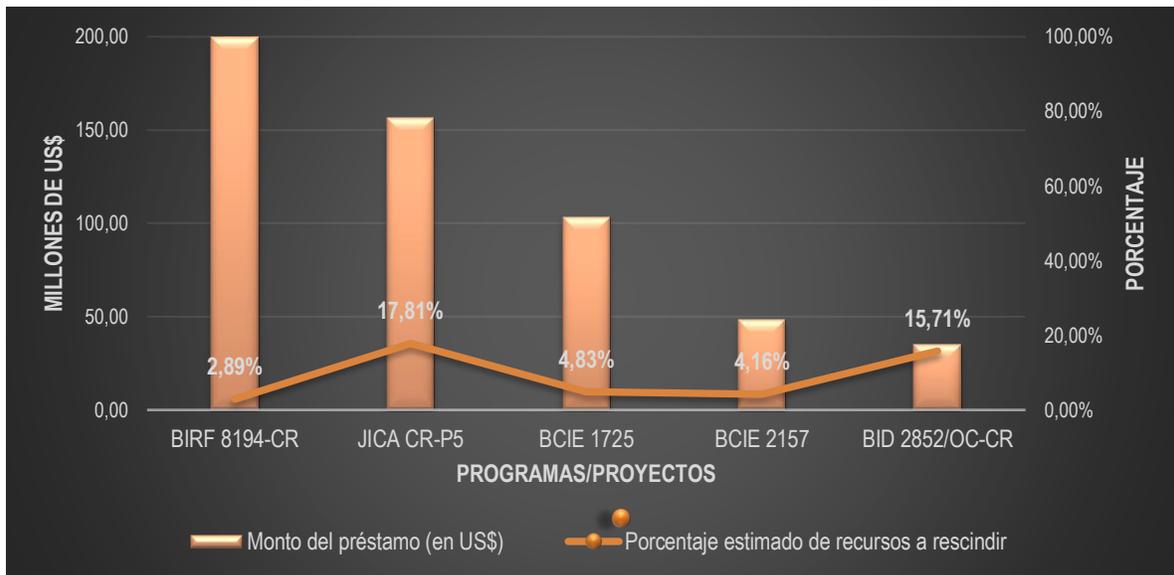
**Figura 3** Programas/Proyectos en ejecución que proyectan variaciones en sus costos totales, al I Sem 2020



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

Del mismo modo, se evidencia que 5 de 6 Programas/Proyectos que manifiestan posibles variaciones en sus costos se caracterizan por estimar una baja en el uso de los fondos y probablemente devuelvan recursos a sus respectivos acreedores. Dichos recursos oscilarían entre los US\$27,80 millones y los US\$2 millones.

**Gráfico 7. Programas/Proyectos en ejecución que estiman rescindir recursos.**



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

Por otra parte, se reconoce que 2 Programas/Proyectos de los 6 que en total variarían sus costos, prevén el efecto contrario; en otras palabras, estiman un incremento en sus costos respectivos, siendo estos el Programa BCIE 1725 y el Proyecto de Rehabilitación y Ampliación de la Ruta Nacional N°32. En ese sentido, resulta relevante mencionar que aparece una vez más el Programa que ejecuta el AYA (Programa de Abastecimiento de Agua Potable del Área Metropolitana de San José, Acueductos Urbanos y Alcantarillado Sanitario de Puerto Viejo de Limón), pues pronostica también una subida de US\$3,40 millones en los costos de este, pero con cargo a la Contrapartida Nacional, debido a ajustes en los diseños originales de algunas obras, con el fin de adaptarse a la demanda o bien para ampliar la población beneficiaria.

En el caso del Proyecto financiado por el EXIMBANK, este registraría el porcentaje más alto por variación en los costos, pues se estima que la Contrapartida podría incrementarse en un 51,82%, según el monto vigente de esta fuente al I Semestre 2020. De modo que, el aumento esperado de casi US\$76,56 millones se derivaría del: i) diseño y construcción de obras adicionales que se requieren incorporar al Proyecto (equivalente a una suma de US\$67,10 millones, representando un 87,65% del costo incremental); ii) monto que debe ser pagado al Contratista CHEC para completar el costo total del Contrato suscrito (alrededor de US\$9,46 millones), dado el diferencial cambiario.

## VI. Consideraciones finales

### Cartera de créditos

El endeudamiento externo de 5 instituciones del Estado, alcanzó el 64,87%<sup>10</sup> de la Cartera de créditos externos: AyA, ICE, CCSS, MOPT y CONAVI; siendo que las Instituciones Autónomas son las que tienen los endeudamientos más altos de la cartera, sobresaliendo el AyA con el monto más alto de endeudamiento externo (\$842,307,908.94), dirigido hacia 8 Programas/Proyectos. El ICE es la institución con el segundo monto más alto de endeudamiento externo (\$781,872,574.51), recursos contraídos para financiar 4 Programas/Proyectos. En el siguiente cuadro se detalla la cantidad de programas/proyectos, endeudamientos y el estado de los mismos al cierre de junio 2020.

**Cuadro 4 Estatus de los Programas/Proyectos financiados con endeudamiento externo**  
Por institución ejecutora, a junio 2020

Nombre del Ejecutor	N° de Prog/Proyectos en ejecución	N° de financiamientos	Monto total de los financiamientos (US\$) <sup>1/</sup>	Desempeño de los Programas/Proyectos <sup>2/</sup>		
						
ICE	4	4	\$ 781,872,574.51		1	3
CONAVI	2	3	\$ 724,787,094.77	1		1
CCSS	2	2	\$ 690,000,000.00	1		1
AYA	7	7	\$ 800,307,908.94	4		3
MOPT	2	3	\$ 594,036,000.00		1	1
MH <sup>3/</sup>	2	3	\$ 880,000,000.00			
CONARE/UNIV	1	1	\$ 200,000,000.00			1
MEP/BN	1	1	\$ 167,524,233.50	1		
COMEX	1	1	\$ 100,000,000.00		1	
AYA/SENARA	1	1	\$ 55,080,000.00		1	
PIMA	1	1	\$ 48,025,574.58		1	
MICIT	1	1	\$ 35,000,000.00	1		
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>28</b>	<b>\$ 5,076,633,386.30</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>10</b>

1/ Conversiones de los créditos en monedas diferentes del dólar, se realizaron utilizando el tipo de cambio al 30/06/2020.

2/ Esta clasificación del desempeño los Programas/Proyectos financiados con endeudamiento externo está basada en la "Metodología para la clasificación del desempeño de los Programas/Proyectos financiados con endeudamiento externo", que busca sistematizar y analizar las dimensiones y variables que permitirán determinar el estado en el que se encuentra un Programa/Proyecto, a una fecha determinada. Se representa mediante un color del "semáforo", en donde el color verde representa un "buen desempeño", el color amarillo una situación de "alerta" y el color rojo un estado "crítico". Para determinar el color del semáforo, se consideran variables como avance financiero de recursos, ejecución de recursos, avance físico, prórrogas, entre otros.

3/ Al cierre del I Semestre el Ministerio de Hacienda se tienen en ejecución tres contratos de préstamo para financiar dos Programas de Apoyo Presupuestario: Programa de Apoyo para el Fortalecimiento de las Finanzas Públicas" y "Programa de Apoyo Presupuestario para el Fortalecimiento de las Políticas de Implementación del Plan de Descarbonización de Costa Rica", dadas las características de dichos Programas, al no tratarse de programas de inversión, los mismos no cuentan con una clasificación de desempeño.

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

<sup>10</sup> En comparación con el trimestre anterior, este porcentaje se redujo dada la contratación de los tres financiamientos para los Programas de Apoyo para el Fortalecimiento de las Finanzas Públicas financiado por la CAF y de Apoyo Presupuestario para el Fortalecimiento de las Políticas de Implementación del Plan de Descarbonización de Costa Rica financiado por el BID y la AFD.

Algunas conclusiones que se desprenden de la información contenida en Cuadro anterior son:

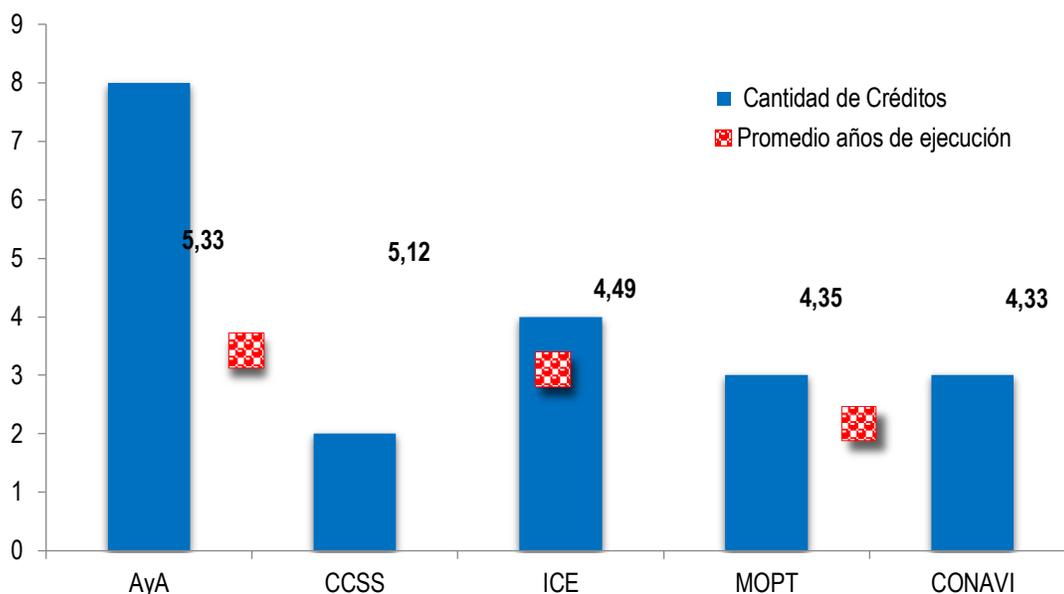
- a) El 97,28% de los financiamientos externos suscritos, corresponden a montos iguales o mayores a los US\$100 millones. El restante de 2,72% corresponde a tres créditos con montos entre US\$35 millones y US\$55 millones.
- b) El 50% de los Programas/Proyectos con montos iguales o mayores a los US\$100 millones, reportaron un desempeño satisfactorio (verde); mientras que el 35% un desempeño crítico (rojo).
- c) Dos de los tres Programas/Proyectos con endeudamientos inferiores a los US\$100 millones, estaban en una situación de alerta (amarillo), y sólo uno en estado crítico (Programa de Innovación y Capital Humano para la Competitividad).
- d) El 88,07% de los endeudamientos contraídos, corresponden a montos iguales o mayores a los US\$500 millones (6 Programas/Proyectos ejecutados por: MH, AyA, ICE, CONAVI, CCSS y MOPT; en orden de importancia). El 53% de dichos Programas/Proyectos reportaron un desempeño satisfactorio, mientras que el 35% un desempeño crítico (la mayoría de ellos Programas del AyA).
- e) En términos generales, el 43,48% de la Cartera de Programas/Proyectos mostró un desempeño satisfactorio (color verde), seguido de un 21,74% en “alerta” (color amarillo) y un 34,78% estado “crítico” (color rojo).
- f) Prevalcen dentro de la cartera de créditos, tres Programas/Proyectos que de forma continua han venido mostrando un desempeño crítico (rojo); estos son ejecutados por el AyA, el CONAVI y el MEP: “Programa de Abastecimiento del Área Metropolitana de San José, Acueductos Urbanos y Alcantarillado Sanitario de Puerto Viejo de Limón” (AyA BCIE 1725), el “Proyecto Rehabilitación y Ampliación de la Ruta Nacional N° 32, Tramo: Ruta N° 4 – Limón” (CONAVI EXIMBANK) y el “Proyecto de construcción y equipamiento de infraestructura educativa del MEP a nivel nacional” (MEP/BN BID 2824/OC-CR).
- g) El “Programa de Innovación y Capital Humano para la Competitividad” ejecutado por el MICITT, contiene el financiamiento de menor cuantía en la Cartera, con un monto de US\$35 millones. A nueve meses de alcanzar su fecha límite de desembolsos, este Programa refleja un desempeño crítico (mismo que empeoró de marzo a junio 2020).
- h) El AyA es la institución con el mayor número de Programas/Proyectos en ejecución. De los ocho Programas/Proyectos (incluido el “Programa de Alcantarillado y Control de Inundaciones para Limón”, cuya ejecución es compartida con el SENARA), el 50% se encuentra en “estado crítico” correspondiendo a: “Programa de Abastecimiento del Área Metropolitana de San José, Acueductos Urbanos y Alcantarillado Sanitario de Puerto Viejo de Limón (BCIE 1725)”, “Programa de agua potable y saneamiento (BID 2493/OC-CR)”, “Proyecto de Reducción de Agua No Contabilizada y Optimización de la Eficiencia Energética (BCIE 2129)” y “Programa de Abastecimiento del Área Metropolitana de San José, Acueductos Urbanos II y Alcantarillado Sanitario de Juanito Mora de Puntarenas (BCIE 2164)”. Importante indicar que

continuamente el Programa BCIE 1725 ha mostrado un desempeño alarmante (rojo) y que el desempeño de los últimos tres Programas/Proyectos mencionados (BID 2493/OC-CR, BCIE 2129 y BCIE 2164) desmejoró en relación con el I Trimestre 2020 (pasando de amarillo a rojo).

- i) El CONAVI mantiene en ejecución dos Programas/Proyectos; uno de ellos es el “Proyecto Rehabilitación y Ampliación de la Ruta Nacional N° 32, Tramo: Ruta N° 4 – Limón (EXIMBANK)”, cuya ejecución inició en el año 2016; desde entonces, el Proyecto ha mostrado un desempeño crítico (rojo) debido a la lentitud en su ejecución y a problemas/riesgos que afectan la buena gestión del Proyecto.

Otro elemento importante de resaltar es el promedio de años de ejecución de los empréstitos que financian los diferentes Programas/Proyectos. En el siguiente gráfico se ilustra, para las Instituciones de mayor peso dentro de la Cartera, los años de ejecución promedio de los empréstitos, así como el número de préstamos suscritos.

**Gráfico 8** Años de ejecución promedio de los empréstitos por institución  
A junio 2020



**Nota:** Los años de ejecución se contabilizan a partir de la entrada en efectividad/vigencia de un crédito, pudiendo tomarse como referencia la publicación de la Ley que aprueba el financiamiento, la suscripción del contrato o la fecha en la que el Acreedor otorga la Efectividad, según corresponda.

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

- j) Al cierre de junio, el AyA se ubica como la institución con el mayor número de financiamientos y con el promedio de años de ejecución de créditos más alto dentro de la Cartera, 5,33 años; inclusive por encima del promedio de la Cartera global de créditos en ejecución, con 5,08 años<sup>11</sup> (excluyendo el “Programa de Apoyo para el Fortalecimiento de las Finanzas Públicas” y el “Programa de Apoyo Presupuestario para el Fortalecimiento de las Políticas de Implementación del Plan de Descarbonización de Costa Rica no es un programa de Inversión”).

<sup>11</sup> Para este cálculo se considera como fecha de corte de ejecución el 30 de junio 2020.

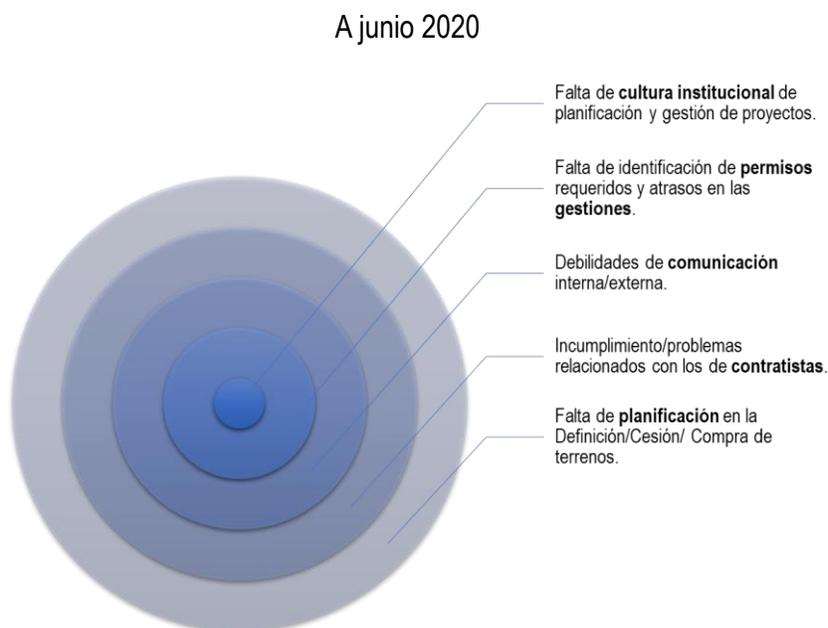
- k) La cartera del AyA comprende créditos nuevos y otros de más de 10 años de haber entrado en vigencia. Los más nuevos son el “Programa de Saneamiento en Zonas Prioritarias (KfW 28568)”, el “Programa de Alcantarillado y Control de Inundaciones para Limón (BCIE 2198<sup>12</sup>)” y el “Programa de Agua Potable y Saneamiento de Zonas Costeras, Gestión de la Calidad y Eficiencia del Servicio (PAACC) (BCIE 2188)”, con 0,76, 1,01 y 1,15 años de ejecución respectivamente. Por otro lado, se tienen el “Proyecto de Mejoramiento del Medio Ambiente del Área Metropolitana de San José (JICA CR-P4)” con 13,61 años de ejecución del financiamiento y el “Programa Abastecimiento del Área Metropolitana de San José, Acueductos Urbanos y Alcantarillado Sanitario de Puerto Viejo de Limón (BCIE 1725)” con 12,27 años.
- l) Es importante mencionar que justamente los dos Programas/Proyectos del AyA anteriormente citados, han requerido dos prórrogas a la fecha límite de desembolsos de los créditos que los financian, siendo que en el caso del financiado por JICA, el mismo se encuentra en el periodo de cierre.

## Problemas presentados durante la ejecución en el I Semestre 2020

### 1. Principales problemas manifestados por las UE/UCP

En los distintos Informes de Seguimiento remitidos por las UE/UCP sobre la situación de los Programas/Proyectos, se indican los principales problemas que afectan su ejecución, que incluyen cambios en el alcance; limitaciones/deficiencias en la ejecución, seguimiento, control y/o supervisión; problemas de contratación; estudios base desactualizados, entre otros. En la siguiente figura se detallan las principales problemáticas comunicadas por las UE/UCP.

**Figura 4** Problemas que afectan la ejecución de actividades y de desembolsos, según las UE/UCP



**Fuente:** Dirección de Crédito Público con base en información suministrada por las UE/UCP.

<sup>12</sup> El AyA y el SENARA suscribieron en enero 2019 un contrato con el BCIE por US\$55.080.000,00 para financiar el “Programa de Alcantarillado y Control de Inundaciones para Limón. De dichos recursos, al AyA le corresponde ejecutar obras por un monto de US\$42 millones.

- m) Es importante resaltar que el conjunto de problemas que afectan la ejecución de los Programas/Proyectos se mantienen en el tiempo, por lo que pareciera no generarse un claro proceso de mejora a nivel institucional para superar este tipo de limitaciones, sobre todo en el caso de aquellas instituciones que tienen varios programas/proyectos en ejecución.
- n) Resulta preocupante que, instituciones que gestionan programas/proyectos claves para el desarrollo y crecimiento que requiere el país desde diferentes ámbitos (infraestructura y transporte; salud, nutrición y deporte; educación y cultura; entre otros), adolezcan de una cultura institucional en materia de planificación y gestión de proyectos, que esté afectando la ejecución de las obras, actividades y servicios requeridos. Este tipo de problemas se encuentran presentes en programas/proyectos ejecutados por el AyA, el MEP, el PIMA, el MICITT, entre otros. Algunos de los programas/proyectos en los que se manifiesta esta limitación están por finalizar su ejecución, por lo que se evidencia que el problema no se logró corregir; en otros casos, se trata de programas/proyectos que se suman a importantes carteras institucionales, que no han logrado mejorar en cuanto a las buenas prácticas en la gestión de proyectos.
- o) Una efectiva gestión de proyectos requiere la planificación oportuna de las tareas necesarias para una adecuada ejecución. Para estos efectos, el ejecutor debe identificar oportunamente las gestiones y los activos de los procesos de la organización requeridos para el correcto desarrollo de cada una de las actividades conforme las buenas prácticas. La institución que mayoritariamente ha manifestado una afectación relacionada con la falta de identificación de permisos requeridos y atrasos en las gestiones requeridas, es el AyA en programas/proyectos como: “Programa de Agua Potable y Saneamiento (BID 2493/OC-CR)”, “Proyecto de Mejoramiento del Medio Ambiente del Área Metropolitana de San José (JICA CR-P4)”, “Programa de Saneamiento en Zonas Prioritarias (KfW 28568)”, “Programa de Abastecimiento del Área Metropolitana de San José, Acueductos Urbanos II y Alcantarillado Sanitario de Juanito Mora de Puntarenas (BCIE 2164)” y “Programa de Agua Potable y Saneamiento de Zonas Costeras, Gestión de la Calidad y Eficiencia del Servicio (PAACC) (BCIE 2188)”, situación que deja entrever serias limitaciones en torno a la aplicación oportuna de lecciones aprendidas a nivel interno.
- p) Se han visualizado problemas relacionados con la gestión de las comunicaciones en una importante cantidad de Programas/Proyectos, particularmente la comunicación interna (dentro de la institución) y externa (con instituciones que, de alguna manera, se encuentran involucradas durante la ejecución de los programas/proyectos). El AyA, el ICE, el CONAVI, el PIMA, el MICIT, son instituciones cuyos programas/proyectos se han visto afectados por problemas de comunicación.
- q) La mayor parte de los programas/proyectos requieren efectuar contrataciones de bienes y servicios para llevar a cabo su ejecución. Los incumplimientos de los contratistas se han venido manifestando como un problema que afecta el logro de los objetivos en términos de tiempo y costo. Instituciones que han reportado este tipo de inconvenientes son: CONAVI, CCSS y el MEP. Este tipo de situaciones, en ocasiones conllevan a la necesidad de solicitar prórrogas a las fechas límites de desembolsos, dado que implican realizar ajustes en los cronogramas de los proyectos, más allá de las fechas estimadas para su finalización o inclusive la rescisión contractual.

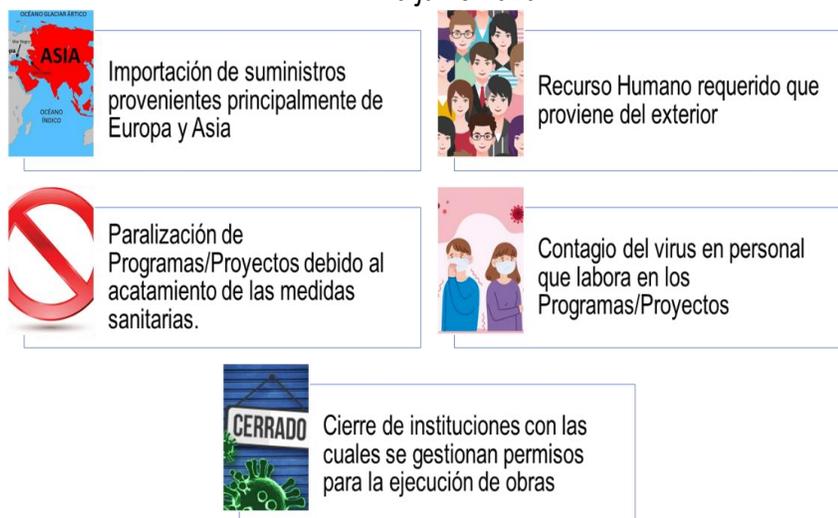
- r) Los estudios de preinversión son fundamentales para una adecuada ejecución de programas/proyectos. Las deficiencias en esta fase del ciclo de vida de un proyecto (mala planificación financiera, operativa y estratégica) se han manifestado durante la ejecución de la cartera de programas/proyectos a lo largo del tiempo. A manera de ejemplo, se citan las dificultades en la ejecución, producto de deficiencias en la planificación de las compras y cesión de terrenos, generando una afectación en términos de costos y duración estimados para los programas/proyectos. Instituciones que han visto afectados sus programas/proyectos por estos problemas de preinversión son: AyA, CONAVI, MEP, AyA/SENARA, CCSS y MOPT.

## 2. Afectaciones en la Ejecución por temas relacionados al COVID-19

- s) Tal y como se indicó en el Informe de Seguimiento del I Trimestre 2020, la pandemia mundial del virus del COVID-19 (la cual mostró el primer caso de contagio en nuestro país el día 06 de marzo 2020<sup>13</sup>) ha afectado la ejecución de algunos programas/proyectos financiados con endeudamiento público.
- t) De acuerdo con lo manifestado por las distintas Unidades Ejecutoras a esta Dirección, el COVID-19 ha afectado la ejecución de programas/proyectos ejecutados por el ICE, el CONAVI, la CCSS, el AyA, el MEP, el COMEX, el PIMA y el MICIT.
- u) La mayor afectación se visualiza en términos de “Tiempo”, sin embargo, también se reportan impactos en “Costos”.

En la siguiente figura se ilustran los principales impactos del COVID-19 en los Programas/Proyectos al cierre de junio 2020.

**Figura 5** Afectación del COVID-19 en Programas/Proyectos financiados con endeudamiento externo a junio 2020



**Fuente:** Dirección de Crédito Público con base en información suministrada por las UE/UCP.

<sup>13</sup> Según se desprende de la página Web del Ministerio de Salud (ver enlace: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/centro-de-prensa/noticias/741-noticias-2020/1555-caso-confirmado-por-covid-19-en-costa-rica>)

## Problemáticas en la ejecución según el criterio de la Dirección de Crédito Público<sup>14</sup>

Desde la óptica y análisis que esta Dirección ha efectuado sobre las diferentes situaciones que enfrentan los Programas/Proyectos, seguidamente, se presentan las principales causas que generan los atrasos e incumplimientos en las programaciones de desembolsos, ejecución de recursos, actividades, entre otros aspectos, muchos de ellos con una interrelación relevante.

**Figura 6** Causas de los atrasos e incumplimientos de programaciones en la ejecución de los Programas y Proyectos, según criterio de la DCP  
A junio 2020



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

De la figura anterior se desprende que existen varias causas por las cuales algunos Programas/Proyectos no se están ejecutando de la forma más efectiva y eficiente; a continuación, se detallan algunas de las más relevantes.

## VII. Recomendaciones de la DCP

Seguidamente, se detallan las recomendaciones de la Dirección, las cuales se abordan desde tres ámbitos: *Planificación*, *Pre-inversión* y *Ejecución*. Dichas recomendaciones se detallan a continuación:

### Ámbito: Planificación

- Reglamentar el diseño e implementación de instrumentos de planificación.
- Definir manuales y guías metodológicas para el diseño e implementación de dichos Instrumentos.
- Dar asistencia técnica a las rectorías para definir procesos e instrumentos de apoyo a su gestión.

<sup>14</sup> Como parte de las problemáticas expuestas por la DCP en ese apartado se toman algunos elementos del estudio contratado por el BID a solicitud del Ministerio de Hacienda para la "Elaboración de una Propuesta para el Fortalecimiento de los Programas y/o Proyectos de Inversión de Obra Pública en Costa Rica" (2017).

- Velar porque los programas/proyectos de inversión a financiarse con endeudamiento público estén contemplados en el Plan Nacional de Desarrollo, e inscritos en el Banco de Proyectos (BPIP) conforme lo estipulado en las Normas Técnicas, Lineamientos y Procedimientos de inversión pública de MIDEPLAN.
- Iniciar las gestiones pertinentes de previo a la ejecución de los Programas/Proyectos para llevar a cabo las expropiaciones y solicitudes de permisos ambientales de los terrenos que se requieran.

### Ámbito: Pre-inversión

- Realizar capacitaciones técnicas en Gestión de Proyectos (GpP) periódicamente para el personal que conforma las UE/UCP.
- Mejorar la coordinación interna e interinstitucional.
- Priorizar institucionalmente los Programas/Proyectos financiados con endeudamiento.
- Realizar un seguimiento estricto, sistemático y previo de los trámites que requieren permisos de SETENA.
- Elaborar normativa operativa para estandarizar carteles de licitación.
- En los casos que correspondan, valorar en coordinación con el Ministerio de Hacienda, el esquema de la estructuración de los programas/proyectos de inversión que mejor convenga para el financiamiento y gestión, explorando la posibilidad de aplicación de esquemas de ejecución alternativos, tales como las Asociaciones Público-Privadas (APPs).
- Cuando la Institución Ejecutora genere recursos provenientes de la venta de bienes y servicios y/o de cooperaciones no reembolsables, propiciar el cubrir con sus propios recursos los estudios de perfiles, prefactibilidad, factibilidad y diseños, así como los gastos de contrapartida local que se requieran para la ejecución de programas/proyectos financiados con endeudamiento.
- En la estructuración de los programas/proyectos y en las negociaciones de créditos procurar un esquema de ejecución eficiente y cuya remuneración esté vinculada a parámetros de gestión por resultados y cumplimiento de metas.

### Ámbito: Ejecución

- Efectuar la contratación oportuna de los Gerentes/directores a cargo de las Unidades Ejecutoras, velando porque en dichos nombramientos se seleccione el personal con el perfil idóneo y experiencia comprobada.
- Optimizar el diseño de los carteles de licitación en cuanto la definición de los requisitos técnicos y financieros mínimos que deben cumplir los oferentes para poder participar en el proceso, de tal forma, que minimicen el riesgo de debilidades técnicas o insolvencias financieras por parte del Contratista durante la ejecución del contrato adjudicado.
- Mejorar estrategias de coordinación y comunicación con las empresas adjudicadas.
- Fortalecer el acompañamiento y capacitación por parte de los Entes Financiadores hacia las Unidades Ejecutoras/Coordinadoras a efectos robustecer sus capacidades de gestión y el correcto manejo y aplicación de sus políticas de salvaguardas, adquisiciones, entre otras.
- Aplicar sanciones por incumplimiento a contratistas en los casos que lo amerita.
- Impulsar los Programas/Proyectos que cuenten con estudios de pre-inversión y que cumplan con los parámetros establecidos en el BPIP.
- Asumir con recursos de contrapartida institucional los incrementos en el costo total de los programas/proyectos, tomando en consideración los límites de gasto autorizados y en concordancia con la regla fiscal.

## Acciones tomadas por la DCP

Finalmente, con el propósito de ejercer un seguimiento más continuo a la ejecución de los Programas/Proyectos, la DCP se mantiene implementando acciones para apoyar las mejoras en su ejecución, tales como:

- Desarrollar una comunicación más fluida y expedita con las UE/UCP y con los jefes de las Instituciones Ejecutoras cuando corresponda.
- Promover mayor acercamiento físico con las obras de los Programas/Proyectos a través de las visitas de campo a los mismos<sup>15</sup>.
- Apoyo en la resolución de conflictos y problemas que requieran la participación del Prestatario.
- Realizar reuniones de rendición de cuentas por parte de los responsables de los Programas/Proyectos, en donde se aborden temas relacionados con los avances en ejecución, problemáticas que enfrentan y medidas correctivas tomadas o por tomarse para procurar la buena marcha de los mismos.
- Continuar con el desarrollo del “Sistema Integrado de Gestión Programas / Proyectos de Endeudamiento Público (SIGEPEP)” con el apoyo de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación (DTIC) del Ministerio de Hacienda.
- Realizar informes de seguimiento trimestrales y semestrales.
- Participar activamente en las revisiones semestrales de cartera de créditos con los principales Organismos Acreedores (BID, BCIE).

---

<sup>15</sup> Durante el presente año, y como producto de la Pandemia del COVID-19 y las regulaciones sanitarias preventivas vertidas por el Ministerio de Salud para el mejor resguardo de la población, se tiene que a partir del mes de marzo 2020 se han suspendido la participación de los funcionarios de la Dirección de Crédito Público en las giras a los proyectos.