



GUÍA

PARA ELABORAR EL INFORME DE
CIERRE DE LA ETAPA DE EJECUCIÓN
DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA



COSTA RICA
GOBIERNO DEL BICENTENARIO
2018 - 2022

mideplan
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

332.67

C8375gu

Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Área de Inversiones.

Guía para elaborar el informe de cierre de la etapa de ejecución de los proyectos de inversión pública / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

-- San José, CR : MIDEPLAN, 2022.

1 recurso en línea (19 p.)

ISBN 978-9977-73-230-5

1. GUIAS. 2. INVERSIONES PUBLICAS. 3. PROYECTOS DE INVERSION.
4. COSTA RICA. I. Título.

Guía para elaborar el informe de cierre de la etapa de ejecución de los proyectos de inversión pública

Área de Inversiones.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

Elaborado por: Corea Aguilar Malcon, Jiménez Ramírez Ana Yancy y Rojas Gómez Marcela.

Revisión interna: Funcionarios de la Unidad de Inversiones Públicas.

Revisión externa: Enlaces de las Unidades de Planificación Institucional.

Revisión final: Francisco Tula Martínez y Johanna Salas Jiménez.

Aprobado: Despacho Ministerial.

Revisión Filológica: Grace Castillo Navarro, Unidad de Comunicación, Mideplan

Diseño y Diagramación: Lucia Amador, Unidad de Comunicación, Mideplan.

Se autoriza la reproducción total o parcial de este material siempre que se consigne la fuente de información.

Febrero, 2022. San José, Costa Rica.

Teléfono (506) 2202-8400

Web: www.mideplan.go.cr

Dirección: Edificio Adriático, 75 este y 200 metros norte de Automercado los Yoses, Barrio Dent, San Pedro de Montes de Oca.

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

BPIP	Banco de Proyectos de Inversión Pública.
EDT	Estructura Detallada de Trabajo.
Mideplan	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública.

GLOSARIO

Acta de recepción: documento que suscriben el funcionario representante de la Administración y el contratista, en donde se consignarán todas las circunstancias pertinentes en orden al estado de la obra; si el recibo es a plena satisfacción de la Administración, si se hace bajo protesta o si dada la gravedad y trascendencia del incumplimiento, la obra no se acepta en ese momento. Cuando surgiera discrepancia entre la Administración y el contratista sobre el cumplimiento de los términos contractuales o sobre las condiciones de la obra, la Administración podrá recibirla bajo protesta y así se consignará en el acta. (Según el Artículo 159 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa).

Cierre financiero y administrativo: segunda condición necesaria para que pueda darse el cierre de la ejecución. Es el momento en el cual el proyecto de inversión pública finaliza sus obligaciones contractuales con los actores involucrados en la ejecución del proyecto. Además, las actividades administrativas del proyecto finalizaron.

Extinción del contrato: los contratos se extinguen por la vía normal, por el acaecimiento del plazo y la ejecución del objeto contractual. De modo anormal, por resolución, rescisión administrativa o declaratoria de nulidad (Artículo 211 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa).

Fase de Preinversión: comprende cuatro etapas, idea, perfil, prefactibilidad y factibilidad; las cuales corresponden a la elaboración de los estudios de cada etapa.

- **Idea:** es la descripción básica de un problema, necesidad u oportunidad de inversión, no tiene una estructura metodológica y corresponde a la recopilación de información, que no se puede considerar un estudio, pero puede ser una base para su generación.
- **Perfil:** es el primer estudio sistemático del problema u oportunidad detectada en la etapa de idea. Se identifican y evalúan preliminarmente las diferentes alternativas de solución con la información disponible (información secundaria) y se gestan recomendaciones para continuar los estudios sobre las mejores alternativas analizadas o cambiar de fase

según el tipo de proyecto. En ocasiones permite discriminar entre alternativas.

- **Prefactibilidad:** en esta etapa se profundiza el estudio de las alternativas definidas y recomendadas en la etapa de perfil, tanto en los aspectos técnicos como económicos. Se recopila información de origen primario, es decir, información levantada específicamente para el proyecto, ya sea porque no existe información secundaria o porque la existente se encuentra desactualizada o no es confiable. Esto se realiza a través de estudios de campo, entrevistas o estudios específicos. Si la información recopilada en esta etapa es suficiente se puede pasar directamente a la etapa de diseño.
- **Factibilidad:** esta etapa se ejecuta si al finalizar el estudio de prefactibilidad se concluye que la información recopilada es insuficiente para tomar la decisión de pasar directamente a la etapa de diseño. Esto podría darse por los siguientes motivos: incertidumbre en la estimación de los beneficios del proyecto, por lo que se requiere profundizar algunos de los aspectos que determinan su cuantificación, por ejemplo, variables asociadas a la demanda (cantidad demandada o disposición a pagar) o incertidumbre en la estimación de los costos de inversión del proyecto, por lo que se requiere profundizar el estudio técnico y analizar en mayor detalle los costos.

Fase de Inversión: se inicia tras la declaratoria de viabilidad del proyecto y comprende las siguientes cinco etapas: elaboración del diseño y especificaciones o documento equivalente, financiamiento, licitación y contratación, pre ejecución y ejecución física y financiera del proyecto de inversión pública. En esta fase se realiza el seguimiento de la ejecución del proyecto de inversión así como la evaluación final.

- **Diseño:** la etapa de diseño corresponde a la elaboración de diagramas, flujos de trabajo, procesos, esquemas operativos, planos de construcción y especificaciones, presupuesto detallado, programación de las diferentes actividades, requerimientos de equipos y equipamiento según la naturaleza del proyecto. Estos diseños deben cumplir con toda la normativa vigente según el tipo de proyecto.
- **Financiamiento:** corresponde a la obtención de los recursos de capital para ejecutar el proyecto de inversión. En esta etapa se deben identificar las fuentes de financiamiento, ya sean estas entidades o mecanismos nacionales o internacionales y las modalidades de financiamiento a utilizar. Una vez definidos estos aspectos se deberán seguir los protocolos establecidos en la legislación y normativa vigente.

- **Licitación y contratación:** en esta etapa se confeccionan las bases administrativas y técnicas que regirán el proceso de licitación para la ejecución del proyecto, se realiza el llamado público a presentar ofertas, se evalúan las ofertas recibidas y se selecciona la más conveniente de acuerdo con los criterios de evaluación definidos en las bases de licitación.
- **Pre ejecución:** esta etapa comprende todas aquellas actividades requeridas antes de iniciar la etapa de ejecución, entre ellas: realización de las expropiaciones, relocalización de servicios públicos, la conformación de la Unidad Ejecutora cuando se requiera, inclusión de recursos en los presupuestos, cumplimiento de requisitos para primer desembolso en caso de endeudamiento y permisos de construcción. Además, se puede incluir la revisión del diseño del proyecto y su actualización, en el caso que el tiempo transcurrido entre la finalización del diseño y la obtención de financiamiento para su ejecución implique cambios en las condiciones del proyecto. En algunos casos, dependiendo de la planificación y tipo de proyecto, los procesos de expropiación y relocalización de servicios públicos pueden formar parte de la etapa de ejecución.
- **Ejecución:** en esta etapa se materializa el proyecto y se aplica la Guía metodológica para la planificación de la etapa de ejecución de proyectos de inversión pública en las entidades del Sistema Nacional de Inversión Pública, por tanto, es necesario administrar los recursos, gestionar los procesos y dirigir al equipo de proyecto, de forma tal que se pueda lograr la realización del proyecto dentro de los tiempos programados, el cumplimiento de las actividades dentro de los costos preestablecidos y la ejecución de las actividades de acuerdo con las especificaciones técnicas predeterminadas.

Informe de Cierre de la Ejecución: es el informe que las instituciones deben presentar cuando el proyecto de inversión pública finalizó su etapa de ejecución y cuenta con la recepción definitiva del bien o la obra; además, cuenta con el cierre financiero y administrativo.

Recibo o Recepción de la Obra: una vez concluida la obra, el contratista dará aviso a la Administración para que establezca fecha y hora para la recepción. La Administración dispondrá de 15 días hábiles para fijar esta fecha, salvo disposición en contrario del cartel. De esta recepción, que tendrá el carácter de provisional, se levantará un acta. Se entenderá posible la recepción provisional siempre y cuando las obras se encuentren en un nivel aceptable de finalización, faltando solamente pequeños detalles de acabado o la corrección de defectos menores, que deberán

consignarse en el acta, para que la obra quede totalmente ajustada a los planos y especificaciones del proyecto, incluyendo las modificaciones aprobadas.

La Administración solo podrá recibir definitivamente la obra, después de contar con los estudios técnicos que acrediten el cumplimiento de los términos de la contratación, sin perjuicio de las responsabilidades correspondientes a las partes en general y, en particular, las que se originen en vicios ocultos de la obra. Este estudio formará parte del expediente, lo mismo que el acta a que se refiere a este artículo. La recepción definitiva de la obra no exime de responsabilidad al contratista por incumplimientos o vicios ocultos de la obra. (Según el Artículo 159 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa).

ÍNDICE

Siglas y acrónimos	1
Glosario	2
Introducción	7
1. Condiciones previas requeridas para la implementación de la Guía	8
i. Recepción de la obra	8
ii. Cierre financiero y administrativo	9
2. Informe de cierre de la ejecución	9
3. Estructura del informe de cierre de la etapa de ejecución	11
Anexos	16
Anexo 1. Cuadro resumen de diferencias según fuente de financiamiento	16
Anexo 2. Identificación de las lecciones aprendidas en la etapa de ejecución del proyecto	17

INTRODUCCIÓN

El cierre de la ejecución de un proyecto de inversión pública para el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) se da cuando el proyecto finalizó su etapa de ejecución, ya sea que se trate de una construcción, adquisición o elaboración de un entregable a partir de las características propias de cada proyecto. Además, el producto de dicha ejecución debe ser recibido a conformidad por la institución responsable y contar con el cierre financiero y administrativo respectivo, cumpliendo la totalidad de los compromisos pactados en el mismo.

El cierre de la etapa de ejecución de los proyectos no siempre es un proceso sencillo, algunos de ellos no tienen un cierre expedito. Es común encontrar proyectos de inversión pública donde la obra, equipo, software o entregable ya se encuentra elaborado e inclusive en funcionamiento, pero por situaciones legales o financieras, no se ha podido completar el cierre financiero y administrativo.

Por lo anterior, esta guía pretende ser una herramienta práctica cuyo propósito es facilitar la elaboración del informe de cierre de la etapa de ejecución de los proyectos de inversión pública, ya que la normativa vigente solicita que el documento de cierre del proyecto sea incluido en el Banco de Proyectos de Inversión Pública (BPIP), para contribuir así con los objetivos del BPIP de mantener la información de los diferentes proyectos debidamente actualizada, confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Por otra parte, la elaboración del informe de cierre permite la generación de recomendaciones técnicas que serán de utilidad para la fase de Post inversión y facilitar la sistematización de lecciones aprendidas para aplicar en futuros proyectos de inversión pública.

La aplicación de esta guía es responsabilidad de cada una de las instituciones encargadas de proyectos del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), las cuales a través de las Unidades de Planificación Institucional, Unidad Ejecutora, encargado de proyecto o responsable que definan para tal fin, preparará el cierre del proyecto cuando este concluya la ejecución y se encuentre listo para su operación.

1. CONDICIONES PREVIAS REQUERIDAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA

Los proyectos de inversión pública presentan dinámicas muy diversas entre sí, esto hace que el proceso de cierre, en algunos casos, requiera períodos de tiempo mayores, trámites o gestiones adicionales, procesos judiciales u otros. Previo a la implementación de la guía para elaborar el informe de cierre de la ejecución de los proyectos de inversión pública, las instituciones deben tomar en cuenta las condiciones para tener certeza de que el proyecto se encuentra ante dicho cierre.

Las dos condiciones que determinan que un proyecto de inversión pública ha finalizado su etapa de ejecución son las siguientes:

I. RECEPCIÓN DE LA OBRA¹

Este es el primer paso para iniciar el proceso de cierre, es decir, asegurarse de que se ha completado la aceptación de los entregables o productos (Handover²) y que esa aceptación se ha formalizado por escrito.

La recepción definitiva debe acompañarse de un acta o documento que acredite a la empresa o empresas contratadas de su cumplimiento. Este documento de aceptación debe incluirse en la actualización de la información del proyecto en el BPIP.

Cuando los proyectos se componen de varias obras y fueron recibidas en distintos momentos de la ejecución, cada uno de los documentos de recepción correspondientes a la totalidad de las obras del proyecto debe incluirse en la actualización de la información del proyecto en el BPIP.

En caso de ser la misma institución responsable la que ejecutó el proyecto, la recepción de la obra se entiende por el momento en que se finalizó ya sea la construcción, adquisición o elaboración de un entregable, según el tipo de proyecto y se encuentra listo para entrar en operación. Debe existir algún documento donde los responsables de la construcción indiquen que la ejecución finalizó de acuerdo con la planificación del proyecto.

¹ La recepción del equipo, software, estudios o documentos que corresponden al producto o entregable del proyecto, se incluyen dentro del concepto recepción de la obra.

² Significa: «the giving of control of or responsibility for something to someone else.» Se traduce como «ceder el control» o «traspasar la responsabilidad» de algo (en este caso del resultado final de un proyecto).

II. CIERRE FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO

A partir del acta de recepción o documento que acredite la recepción de las obras o último entregable, la institución puede proceder a desembolsar la totalidad de los pagos acordados y realizar el cierre financiero del proyecto.

Si hubo contratación de personal, se debe dar por terminada la relación laboral. En el caso de los funcionarios que hayan colaborado al 100% o parcialmente en los proyectos, se procederá con su liberación, eximirlos de las tareas asociadas al proyecto y reubicarlos en sus departamentos o unidades institucionales donde laboraban.

Es necesario asegurar que todas las actividades administrativas estén cumplidas, al igual que los ítems respectivos a los contratos suscritos para la ejecución del proyecto estén debidamente extintos de acuerdo con la normativa vigente; además, los montos cancelados por concepto de contratos deben quedar totalmente reflejados en el estado financiero del proyecto. La institución debe contar con el cierre financiero con sus respectivos anexos contables, donde se encuentran los costos reales que tuvo la ejecución del proyecto.

2. INFORME DE CIERRE DE LA EJECUCIÓN

El cierre total de la etapa de ejecución significa que todo lo planificado para dicha etapa se ha completado, por lo que no existe ninguna tarea o compromiso pendiente. Se presenta en aquellos proyectos que, por su naturaleza, cumplen con las siguientes **dos condiciones: 1. Recepción de la obra y 2. Cierre financiero y administrativo.**

Estas dos condiciones implican que el proyecto de inversión pública requiera las siguientes modificaciones en el BPIP:

- i) Pasar de la etapa de “Ejecución” a “Operación y Mantenimiento”³.
- ii) Cambiar el estado del proyecto de “Activo” al estado “Alcanzado”.
- iii) Actualizar la información de costos, fechas, indicadores u otros según la norma técnica **para actualización de proyectos.**

³ “Operación y Mantenimiento” es el nombre que actualmente se utiliza en el BPIP para la etapa de operación de la fase de Post Inversión.

iv) Cargar en el BPIP los documentos asociados al cierre del proyecto, incluyendo el Informe de Cierre de la Etapa de Ejecución.

Es importante señalar que la institución responsable del proyecto puede iniciar la elaboración del **Informe de Cierre de la Etapa de Ejecución** desde el momento que la recepción de la obra se ha materializado. No obstante, este informe se puede remitir como una actualización en el BPIP hasta el momento en que se haya completado el cierre financiero y administrativo.

Si el proyecto forma parte de un Portafolio de Inversión Pública Institucional, adicionalmente, se debe hacer lo siguiente:

- Si el proyecto forma parte de un **Programa**, se debe compilar el Informe de Cierre de la Etapa de Ejecución del proyecto, con los demás informes de cierre de los proyectos del programa, para luego incorporarse como parte del informe final del programa establecido en el punto **2.4.1.4. Cierre del Programa de Inversión Pública** del “Lineamiento Metodológico para la definición y gestión del portafolio de Inversión Pública de las entidades del SNIP”.
- Si el proyecto no forma parte de un programa, el Encargado de Proyecto debe remitir el Informe de Cierre de la Etapa de Ejecución al Encargado del Portafolio, como parte de la gestión propia del Portafolio, según el “Lineamiento Metodológico para la definición y gestión del portafolio de Inversión Pública de las entidades del SNIP”.

3. ESTRUCTURA DEL INFORME DE CIERRE DE LA ETAPA DE EJECUCIÓN

A continuación, se presenta el contenido mínimo que deberá tener el Informe de Cierre de la Etapa de Ejecución:

Logo de entidad responsable	Nombre de la entidad responsable	Sector
Nº consecutivo: 000-000-2021	Informe de cierre de ejecución de proyecto	(Anotar el nombre del sector correspondiente)

Nombre del Proyecto:

Código del BPIP: 000000

Área, Departamento, Unidad, a cargo del proyecto:

1. Aspectos generales del proyecto

Objetivo general:

Área de influencia:

Beneficiarios:

2. Información previa a la etapa de Ejecución

- **Información de la programación antes de iniciar la etapa de ejecución definida de acuerdo con la guía de planificación de la etapa de ejecución:** (La información de interés corresponde a los datos con los que se elaboró el Plan de Gestión de la Ejecución del Proyecto. Debe coincidir con la información registrada en el BPIP).

a. Tiempo: (El tiempo que se estimó que duraría la etapa de ejecución según en el cronograma

definido en el Plan de Gestión de la Ejecución del Proyecto).

b. Alcance: (Resultados de la etapa de ejecución definidos en la Matriz de Resultados y en la Estructura Detallada del Trabajo (EDT) del Plan de Gestión de la Ejecución del Proyecto).

c. Costo: (Los costos estimados por fuente de financiamiento definidos en el Plan de Gestión de la Ejecución del Proyecto).

d. Riesgos: (Los riesgos asociados a la etapa de ejecución identificados en la Matriz de Riesgos del Plan de Gestión de la Ejecución del Proyecto).

Insumos mínimos a utilizar:

- **El último documento de preinversión del proyecto.**
- **Plan de Gestión de la Ejecución del Proyecto.**

3. Ejecución física y financiera

- Descripción de lo acontecido a lo largo de la etapa de ejecución:

(Agregar una breve descripción de los componentes y productos establecidos para la fase de ejecución).

- **Información de la ejecución real del proyecto:** (La información de interés corresponde a los datos acumulados al último trimestre en que finalice el proyecto y de acuerdo con las dos condiciones previas requeridas para elaborar este informe de cierre).

a. Tiempo: (Período de tiempo que requirió la etapa de ejecución del proyecto, registrado en el seguimiento del Plan de Gestión de la Ejecución del Proyecto al recibir las obras o entregables).

b. Alcance: (Productos o entregables alcanzados en la etapa de ejecución).

c. Costo: (Los costos que se incurrieron en la etapa de ejecución del proyecto, desglosados por fuente de financiamiento, hasta llegar al cierre financiero).

d. Riesgos: (Los riesgos que se materializaron durante la etapa de ejecución, sus efectos, incluyendo los costos para subsanar los efectos y las nuevas medidas para mitigar dichos riesgos. Se deben incorporar todos los riesgos materializados aunque no se hayan identificado cuando se elaboró el Plan de Gestión de la Ejecución del Proyecto.).

Insumos mínimos a utilizar:

- **Informes de seguimiento al Plan de Gestión de la Ejecución,**

específicamente, el último informe. Al menos valorar los siguientes instrumentos:

- **Diagrama de Gantt** (avances de las diferentes actividades, se actualiza la fecha de conclusión del proyecto y de cada uno de sus componentes, para controlar el avance del proyecto y actualizar las fechas de entrega de cada uno de los componentes, así como el final de la ejecución del proyecto).
- **Diagrama de Red** (interrelaciones entre las actividades, desde el inicio del proyecto, hasta el final).
- **Hoja de ruta** (actividades que requirieron un mayor seguimiento, ya que un retraso en estas, implicó un mayor tiempo de duración del proyecto).
- **EDT** (se refleje la totalidad de los recursos utilizados y una calendarización completa).
- **Matriz de resultados** (los logros del proyecto en calidad y cantidad).
- **Estructura de financiamiento** (las fuentes de financiamiento que se utilizaron).
- **Matriz de adquisiciones y pagos** (los pagos que el proyecto realizó a lo largo de su ejecución o contrataciones que no se tenían previstas al final de la preinversión, por no tener completa claridad en los entregables y productos del proyecto u otra circunstancia).
- **Curva S** (comparar la evolución de los pagos realizados contra lo programado).

4. Diferencias entre la planificación de la ejecución y la ejecución real del proyecto

- **Explicación de diferencias entre los puntos “a”, “b”, “c” y “d” de los apartados 2 y 3:**

a. Tiempo: (Diferencias entre el período de la etapa de ejecución planificado y el real, incluyendo la explicación del resultado).

b. Alcance: (Diferencias entre los productos o entregables programados y los alcanzados en la etapa de ejecución, incluyendo la explicación del resultado).

c. Costo: (Diferencias entre los costos estimados en la planificación y los costos reales en la etapa de ejecución del proyecto, incluyendo la explicación del resultado, desglosados por fuente de financiamiento, así como los costos adicionales en que se incurrió, incluir el Cuadro resumen de diferencias según fuente de financiamiento).

Cuadro resumen de diferencias según fuente de financiamiento (Ver Anexo 1)

Fuente que financiará el costo adicional	Monto del costo adicional (miles de colones)
Recursos propios	
Presupuesto Nacional	
Endeudamiento Interno/Externo	
Aportes Gobierno Local	
Recursos del Sector Privado	
Asociación Público-Privada	
Otros (Especificar: _____)	
Total	

d. Riesgos: (Indicar las razones de la materialización de los riesgos durante la ejecución del proyecto; así como aquellos que no fueron identificados durante la elaboración del Plan de Gestión de la Ejecución del Proyecto. Además, indicar las razones por las que las medidas previstas fueron insuficientes).

Insumos mínimos a utilizar:

- **Información del apartado 2 y 3.**
- **Informes de seguimiento y supervisión.**

5- Evidencias de la Etapa de Ejecución

Evidencias de la Etapa de Ejecución (se puede adjuntar cualquier tipo de evidencia de la conclusión de la ejecución del proyecto, por ejemplo, fotografías, enlaces electrónicos, referencias a documentos, entre otros).

6. Conclusiones de la etapa de ejecución del proyecto

- **Lecciones aprendidas en la etapa de ejecución** (Para mayor detalle ver Anexo 2. Identificación de las lecciones aprendidas del proyecto):

Cada proyecto de inversión ejecutado genera aprendizajes, los cuales se convierten en lecciones aprendidas y a partir de la experiencia pueden ser utilizadas en proyectos similares en el futuro, ya que ofrecen información de apoyo para una mejor toma de decisiones en situaciones conflictivas que se presenten en los proyectos, reducen la incertidumbre y mejoran el tiempo de respuesta ante situaciones similares a las que se tienen que enfrentar las instituciones encargadas de proyectos.

- **Recomendaciones Técnicas** (útiles para la fase de Post inversión del proyecto):

A través del conocimiento de la ejecución del proyecto, se deben incorporar las recomendaciones técnicas que el equipo a cargo de la ejecución del proyecto identificó como necesarias para una adecuada puesta en marcha y operación del proyecto. Deben incorporarse también las recomendaciones para el mantenimiento adecuado del proyecto.

La institución responsable de elaborar el informe puede incorporar más información y apartados al contenido mínimo del informe, no obstante, eso dependerá del tipo de proyecto, las situaciones conflictivas que se presentaron u otros, según los intereses de la entidad.

ANEXOS

ANEXO 1. CUADRO RESUMEN DE DIFERENCIAS SEGÚN FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Fuente que financiará el costo adicional	Monto del costo adicional (miles de colones)
Recursos propios	
Presupuesto Nacional	
Endeudamiento Interno/Externo	
Aportes Gobierno Local	
Recursos del Sector Privado	
Asociación Público-Privada	
Otros (Especificar: _____)	
Total	

Fuente: Adaptado del Anexo 2. Instrumentos utilizados para la recolección de los Informes de Seguimiento, Ministerio de Hacienda.

ANEXO 2. IDENTIFICACIÓN DE LAS LECCIONES APRENDIDAS EN LA ETAPA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

La documentación y socialización de las lecciones aprendidas cumplen un papel fundamental en la gestión de los proyectos de inversión pública, esto implica contar con canales y medios adecuados para que estas lecciones sean transferidas a la base de conocimiento institucional, de cara a corregir y mejorar los procesos futuros.

Deben considerarse los aspectos positivos y negativos. Los problemas resueltos durante la ejecución y las buenas prácticas utilizadas pueden tomarse en cuenta como lecciones aprendidas y enseñanzas generalizables y aplicables.

Para identificar las lecciones aprendidas del proyecto se pueden implementar algunas preguntas básicas:

Ilustración 1. Preguntas para identificar las lecciones aprendidas

Respecto a cómo funcionó el proyecto	• ¿Qué funcionó bien y qué funcionó mal en el Proyecto?
Analizar la causa	• Para cada aspecto que salió bien u objetivo logrado, ¿cuál es la causa que desencadenó dicho resultado positivo en el proyecto?, por cada cosa que salió mal proceder de igual manera
Análisis de la ejecución	• ¿Qué objetivos no se alcanzaron en el Proyecto?, (fecha, costo, calidad, etc.)?, ¿cuál fue la causa de estos fracasos en el Proyecto?
Análisis de imprevistos	• ¿Qué eventos inesperados ocurrieron en el proyecto y cuáles fueron sus consecuencias?, ¿qué cosas no fueron previstas en el proyecto y cuáles fueron sus consecuencias?

Fuente: Elaboración propia.