



Despacho Ministerial  
de Vivienda y  
Asentamientos Humanos

02 de marzo de 2021

**MIVAH-DMVAH-0111-2021**

Señora  
Carolina Retana Valverde  
Área de Fiscalización de Servicios Ambientales y de Energía  
Contraloría General de la República

**ASUNTO:** Informe de final correspondiente a la disposición 4.8. del DFOE- AE-IF-00011-2019.

Estimada señora:

Reciba un cordial saludo. Mediante la presente le remito el informe de cierre de lo solicitado en la disposición 4.8 del DFOE-AE-IF-00011-2019 *“Informe de auditoría operativa acerca de la eficacia y eficiencia del proceso de reconstrucción de obra a cargo de la CNE y Unidades Ejecutoras”*, la cual señala:

*“Establecer y aplicar un control que asegure la implementación de buenas prácticas de gestión en los proyectos de reconstrucción a cargo de la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias, congruente con lo solicitado en las disposiciones 4.5, 4.6 y 4.7 de este informe, y el funcionamiento del sector Ordenamiento Territorial y Asentamientos Humanos. Remitir a la Contraloría General una certificación en la cual conste el establecimiento del control a más tardar el 30 de abril de 2020; y dos reportes de su aplicación, a más tardar el 28 de agosto de 2020 y 26 de febrero de 2021.”*

**1. Segundo informe de aplicación solicitado por la disposición 4.8.**

Se resumen los hallazgos realizados de última reunión, así como de la revisión de documentos facilitados por la CNE:

- A pesar de que las modificaciones a los Reglamentos a la Ley Nacional de Emergencias y Prevención del Riesgo, Decreto Ejecutivo Núm. 8488 y Reglamento de Funcionamiento y Fiscalización de las Unidades Ejecutoras no han entrado en vigencia, se verificó que la CNE cumplió con su obligación de modificar dichos Decretos en el marco de lo solicitado

02 de marzo de 2021  
MIVAH-DMVAH-0111-2021  
Página 2 de 6

por el DFOE.

- Existe evidencia de que la CNE cuenta con los manuales, formatos y procedimientos necesarios para iniciar con la ejecución del nuevo modelo a nivel operativo.
- De la revisión de las directrices, manuales, formularios y demás instrumentos que componen el sistema de gestión de proyectos se observa que la CNE sí está modificando su paradigma en la administración de proyectos. El modelo propuesto se encamina a concatenar los procesos ejecutados por la UGPR desde una perspectiva de ciclo de proyecto.
- Desde nuestra perspectiva han realizado un avance importante, pero deben continuar afinando y completando los componentes e instrumentos del modelo para generar la información necesaria para detectar oportunamente desviaciones que eventualmente afectarán el plazo de entrega, la calidad o el costo final de las obras, y así lograr el fin público deseado en cuanto a aumentar la eficacia y buen uso de los recursos públicos.
- El funcionamiento del modelo es un proceso que va a avanzar progresivamente y que existe una curva de aprendizaje importante. En ese sentido, es positivo que la CNE este implementando un programa de capacitaciones.
- Se nos comentó que la aplicación completa del nuevo modelo de gestión por proyectos, sin excepción, inició en enero del año en curso mediante una circular girada por Orlando Marín Fallas, Jefe de la Unidad de Gestión de Procesos de Reconstrucción. **Sin embargo, ese hecho no lo pudimos constatar, pues a pesar de que la solicitamos no tuvimos acceso a dicha circular. Por consiguiente, podemos afirmar que la CNE ha hecho avances importantes para operativizar el modelo, pero no que actualmente lo están implementando oficialmente.**



Despacho Ministerial  
de Vivienda y  
Asentamientos Humanos

02 de marzo de 2021  
MIVAH-DMVAH-0111-2021  
Página 3 de 6

Con base en lo anterior y en la revisión de los **documentos a los cuales nos dieron acceso**, se enlistan las recomendaciones realizadas a la CNE mediante MIVAH-DMVAH-0112-2021 orientadas a asegurar la implementación de buenas prácticas de gestión en los proyectos de reconstrucción:

- Se verificó que la CNE generó una Priorización de Planes de Inversión en una matriz de Excel. Sin embargo, esto es solo una parte de lo que corresponde a un Portafolio según lo propuesto por PMI y lo señalado por la CGR en el punto 2.39. En ese sentido, se recomienda fortalecer la figura del Portafolio como un instrumento estratégico que permita administrar estratégicamente el grupo de planes generales de la emergencia a cargo de la CNE mediante la vinculación entre la visión, misión, estrategia de la organización y sus objetivos con cada uno de los programas (plan de emergencia). Se sugiere consultar los *“Lineamientos Metodológicos para la Definición y Gestión del Portafolio de las Entidades del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)”* elaborados por MIDEPLAN.
- Dentro de la documentación revisada no se refleja que se estén incorporando todos los aspectos recomendados por el PMI en el análisis de factibilidad y viabilidad de los proyectos, por ejemplo: estudios de mercado, técnico, financiero, económico, social y ambiental. Por consiguiente, se recomienda ajustar los formularios correspondientes para ampliar y fortalecer ese análisis.
- De la información revisada, en relación con el Formulario de Avance Físico de las Obras, se observó que la programación de los proyectos es un poco general. En ese sentido, se recomienda fortalecer el cuadro de programación de los proyectos para que incluya: inicio de obras, plazo de ejecución, fecha estimada de finalización y modificaciones al plazo contractual, definición de las actividades, secuencia de las actividades, estimación de la duración de las actividades y desarrollo o creación de un cronograma de actividades, esto con el fin que cuando se esté ejecutando el proyecto se realice el control o seguimiento a cada una de las actividades del cronograma. **Si esa información se lleva en algún otro instrumento o mediante un programa, e.i.**

02 de marzo de 2021  
MIVAH-DMVAH-0111-2021  
Página 4 de 6

**Project, es recomendable aclararlo en ese Formulario.** En cuanto al apartado de Avance Físico del Proyecto se recomienda incluir la fecha de inicio y finalización, esto con el fin de medir el cumplimiento real de estas con relación al calendario establecido en la planificación del proyecto.

- De la información revisada no está claro que el modelo cuenta con indicadores de seguimiento. En caso de que todavía no existan se recomienda incorporar indicadores de seguimiento relacionados con: alcance, costos, recursos (incluyen tanto los recursos físicos: equipos, materiales, instalaciones e infraestructura y los recursos del equipo: individuos con roles y responsabilidades asignados en el proyecto), comunicaciones, riesgos, a las adquisiciones ni a los interesados del proyecto, según lo recomienda la CGR en el punto 2.46 y en Anexo 4.
- Con la información revisada no nos quedó clara la interacción entre el sistema de control y el sistema de información, que entendemos circularía los resultados de la información generada a los niveles operativos y gerenciales para tomar decisiones, específicamente en la aplicación del modelo de evaluación ex ante y ex post de las Unidades Ejecutoras. No se refleja en el Plan de Dirección de Proyecto ni encontramos en los distintos instrumentos del sistema, que se tome en consideración la información generada por el sistema de evaluación de unidades ejecutoras y contratistas propuesto por la CNE, según la disposición 4.7 del presente DFOE. Por consiguiente, recomendamos crear una base de datos con una clasificación o “ranking” de unidades ejecutoras y contratistas de forma tal que la información sea útil para mitigar riesgos y aumentar la eficiencia en el análisis y gestión de riesgos.
- Por último, se recuerda la importancia de generar mecanismos de retroalimentación y evaluación del Sistema para promover su mejora continua.

02 de marzo de 2021  
MIVAH-DMVAH-0111-2021  
Página 5 de 6

## **2. Cumplimiento por parte de esta Rectoría de la disposición 4.8.**

En este punto se realizará una recapitulación de las acciones realizadas para el cumplimiento de dicha disposición:

1. Mediante oficio MIVAH-DMVAH-0188-2020 se comunicó a este Órgano Contralor el mecanismo de acompañamiento y control que se proponía desarrollar; asimismo, mediante oficio MIVAH-DMVAH-0284-2020 se evidenciaron los avances en la implementación de dicho control (Anexo 1).
2. Se adjunta la evidencia de las reuniones realizadas para ejecutar el control y acompañamiento solicitado en la disposición 4.8 del DFOE bajo análisis (Anexo 2).
3. Se adjuntan los oficios mediante los cuales se realizaron recomendaciones al equipo responsable de la CNE, relacionados con el avance en el cumplimiento de las disposiciones 4.5, 4.6 y 4.7 (Anexo 3).
4. Mediante oficio MIVAH-DMVAH-0670-2020 presenté el primer reporte de aplicación del modelo el 28 de agosto del 2020 (Anexo 4) y este oficio constituye el segundo reporte de aplicación del 26 de febrero del 2021, según lo solicitado por la disposición 4.8 en mención.



**Despacho Ministerial  
de Vivienda y  
Asentamientos Humanos**

02 de marzo de 2021  
MIVAH-DMVAH-0111-2021  
Página 6 de 6

Lo anterior se evidencia que esta Rectoría cumplió a cabalidad con lo requerido por la disposición 4.8 del DFOE-AE-IF-00011-2019, lo cual certifico mediante declaración adjunta al ANEXO 5. Con base en lo anterior, respetuosamente, solicito que se dé por cumplida la Disposición 4.8.

Sin otro particular se despide atentamente,

**Irene Campos Gómez**  
**Ministra**  
**Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos**

RSB/CAP

C:  
 Sra. Raquel Salazar Bejarano, Secretaria del Sector de Ordenamiento Territorial y Asentamientos Humanos.  
 Archivo