



Despacho Ministerial
de Vivienda y
Asentamientos Humanos

01 de marzo de 2021

MIVAH-DMVAH-0112-2021

Señor
Alexander Solís Delgado
Presidente Ejecutivo
Comisión de Prevención de Riesgo y Atención de Emergencias

ASUNTO: Cumplimiento de la disposición 4.8. del DFOE- AE-IF-00011-2019.

Estimado señor:

Reciba un cordial saludo. En atención a lo requerido por la Contraloría General de la República 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”*, respetuosamente, le comparto mis recomendaciones finales orientadas a asegurar la implementación de buenas prácticas de gestión en los proyectos de reconstrucción.

Sin embargo, antes de ello, me gustaría extenderle una felicitación a usted y su equipo, pues de los documentos revisados es posible verificar 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, lo cual sin duda traerá beneficios para el país. El trabajo realizado, tiene más mérito considerando el contexto generado por la COVID-19.

En ese sentido, reconozco que se ha realizado un importante avance, pero también es necesario señalar que 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.

Con base en los documentos a los cuales nos dieron acceso, seguidamente mis recomendaciones:

1. 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

01 de marzo de 2021
MIVAH-DMVAH-0112-2021
Página 2 de 3

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.

2. 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.
3. 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. 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.
4. 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.
5. De 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 y ni encontramos en los distintos



**Despacho Ministerial
de Vivienda y
Asentamientos Humanos**

01 de marzo de 2021
MIVAH-DMVAH-0112-2021
Página 3 de 3

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.

6. Por último, se recuerda la importancia de generar mecanismos de retroalimentación y evaluación del Sistema para promover su mejora continua.

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.
- Sra. María Elena Castillo Solera, Unidad de Planificación, MIVAH
- Archivo