

REPORTE DE LECCIONES APRENDIDAS DE PROYECTO

(3 páginas en total)

Título del Proyecto	Dinamización de economías locales mediante el desarrollo y la reconstrucción de la infraestructura pública
País:	El Salvador
Producto esperado del CPAP:	1. Instituciones públicas seleccionadas cuentan con mejores capacidades de planificación y ejecución de la inversión pública a nivel nacional y local
Descripción del Proyecto y Principales lecciones aprendidas	
Breve descripción del contexto	<p>El impacto del huracán Ida sobre el territorio salvadoreño, en 2009, dejó al menos 124 personas fallecidas, 60 desaparecidos y más de 7 mil personas sin techo. Según estimaciones de la CEPAL (2010), el valor de los daños que ocasionó el desastre en la infraestructura pública, en puentes, bóvedas y carreteras, ascendió a USD 199. 32 millones.</p> <p>El Ministerio de Obras Públicas (MOP) ha emprendido una serie de actividades tendientes a fortalecer las capacidades nacionales para administrar las obras públicas, además de haber iniciado acciones para la recuperación y reconstrucción de los daños del Huracán IDA, y más recientemente una serie de Caminos Rurales y Obras de Mitigación parte del Presupuesto Especial de Inversión Social, y otras financiadas con el Fondo de Conversión de Deuda Franco Salvadoreña.</p> <p>El MOP ha solicitado la asistencia del PNUD para apoyar la planificación y ejecución de caminos rurales, la reconstrucción de obras de paso, puentes dañados o colapsados y obras de mitigación.</p> <p>Adicionalmente, el MOP ha solicitado el apoyo del PNUD para fortalecer las capacidades de la institución en la planificación, priorización y ejecución de las obras.</p> <p>Los objetivos de trabajo del MOP pretenden optimizar la inversión en obras públicas de manera que contribuyan al combate a la pobreza y logro de los ODS, la protección de los grupos más vulnerables, la generación de empleo y la creación de las bases para sacar al país de la recesión y dar inicio a un crecimiento robusto y sostenido de la economía.</p>
Breve descripción del proyecto	<p>El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo está implementando desde el 2010 en asocio con el MOPTVDU este proyecto, que busca resultados muy concretos que van mucho más allá de la construcción de obras públicas, a saber:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Fortalecer al Ministerio en su capacidad de planificar y priorizar las obras públicas, incluyendo criterios de: desarrollo económico, equidad de género, manejo de riesgos, cambio climático y enfoque territorial; 2) Fortalecer al Ministerio en su capacidad institucional para ejecutar las obras de infraestructura a través de procesos de formación y entrenamiento del personal; y 3) Apoyar al Ministerio en la ejecución y supervisión de las obras públicas (caminos rurales, puentes, obras de paso y obras de mitigación).
Éxitos clave del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en consultorías para la formulación del Plan Estratégico Institucional del MOP (2011-2012) - Política de género institucional (2013-2018) - Política integrada de movilidad y logística (2013-2017) - Consultoría de medición de impactos en la construcción de caminos rurales (2014-2015) - Consultoría sobre racionalización de procesos de preinversión en El Salvador (SIGOB) – (2011 y actualización 2016) - Manual de priorización de caminos rurales a partir de consultoría de medición de impactos en la construcción de caminos rurales (2017) - 24 diplomados, seminarios o talleres impartidos a personal del MOP y otras instituciones - 29 obras de infraestructura finalizadas a satisfacción, ya liquidadas
Deficiencias del proyecto y soluciones	<ul style="list-style-type: none"> - Retrasos en las transferencias de fondos. Se mejoró la comunicación directa con tomadores de decisión al interior del MOP y del Ministerio de Hacienda, y mejoró la participación del Proyecto en mesas internas de seguimiento financiero, sin embargo, está condición aún presentó problemas para tener las transferencias en el momento oportuno. - Diferencias entre el presupuesto asignado de las obras y los valores reales requeridos para ejecutarlo, incluyendo los costos de operación y administración del Proyecto. Se

	<p>reorientó el alcance de asistencia del Proyecto a la formulación y revisión conjunta con MOP al detalle de carpetas técnicas y presupuestos previo a la licitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambios de personal en el Proyecto y en el PNUD. El profesionalismo y compromiso de los integrantes de la Unidad Ejecutora permitió siempre el cumplimiento de las metas a pesar de los cambios y en algunos casos, reducción temporal o definitiva de personal. Los procesos de contratación pudieron ser más expeditos; sin embargo, el asociado en la implementación reconoció siempre el apego a la normativa de los procesos de recursos humanos. Se propone que la administración de personal que ha estado en manos de PNUD, se mantenga de esa forma con la libertad de poder realizar los ajustes administrativos necesarios para que posiciones claves que quedaron vacantes sean suplidas con la celeridad necesaria, independiente de la participación del Asociado en la Implementación, ya que tener la decisión en el momento oportuno por parte de las autoridades del MOP ha sido siempre un punto de difícil solución. - Falta de concreción de nuevas obras a incorporar al Proyecto PNUD MOP por restricciones financieras. Aún pendiente de incorporar a PNUD en las mesas estratégicas de cooperación del MOP para brindar asistencia técnica en la formulación de nuevos convenios de préstamos, que permitan la participación del PNUD en el futuro, si el MOP lo estima conveniente. De igual forma, no se potencializa la versatilidad que ofrecen las herramientas de PNUD en la administración, gestión y ejecución de Proyectos y se elimina una herramienta que ha rendido muy buenos frutos a la finalización del ejercicio. - Percepción equivocada de costos excesivos de implementación. Se debe ampliar y mejorar la divulgación a todo nivel del comparativo de costos del Proyecto versus implementación de un convenio de préstamo tradicional del MOP, que muestra que este Proyecto es mucho más conveniente y con mejor relación en costo – beneficio para el asociado en la implementación.
<p>Lecciones aprendidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Para que la capacidad instalada de la Unidad Ejecutora y el Proyecto sea mejor aprovechada por el asociado en la implementación, el PNUD debe incidir y retomar los temas sustantivos en todos los niveles, no sólo a nivel de Proyecto, sino de la Gerencia y la representación del sistema según el nivel de discusión que requiera la contraparte - Debe evitarse la publicación de licitaciones cuyas carpetas técnicas no cuenten con el 100% de gestiones que correspondan al MOPTVDU totalmente resueltas y documentadas, principalmente liberación de terrenos por afectación de derechos de vía, y resoluciones ambientales. Ha quedado demostrado que las propias metas internas de tiempos estipulados para estos trámites no logran cumplirse, lo que pone en riesgo la administración contractual si no se ha resuelto al 100% el tema durante la pre-inversión - Se debe mejorar el grado de participación del Proyecto en el proceso de Pre-inversión y retomar las recomendaciones del informe de SIGOB con el objeto de oficializar mejoras en el proceso que atañen a varias instituciones relacionadas con la inversión pública. - La creación de mesas de trabajo técnicas coordinadas por la Unidad Ejecutora del Proyecto para el seguimiento de obras en pre-inversión y en ejecución resultaron ser un mecanismo muy efectivo para la sana gestión de los contratos y la reducción de riesgos (aplicación concreta de la metodología “aprender-haciendo”). - Es necesario mantener e incrementar la presentación de resultados concretos del Proyecto en varias temáticas, y compartir con mayor frecuencia las experiencias de éxito con el asociado en la implementación y otras instituciones relacionadas. - El apoyo concreto e incidencia del PNUD en diversos temas sustantivos, estratégicos y programáticos que coinciden en la agenda con la contraparte nacional y su alineamiento a documentos de planificación, se ve limitado por la falta de fondos asignados al Proyecto, que vienen de la mano de la asignación de obras de infraestructura. Ha quedado demostrado que incluso dos años es poco tiempo para materializar un conjunto de obras apto para ser implementado por este tipo de Proyectos, por lo que debe apoyarse al asociado en la implementación para que cuente con suficientes herramientas financieras y convenios que le permitan flexibilidad para asignar la implementación de infraestructura. - Hacer compatible el mecanismo con el que funciona internamente el Proyecto con la transferencia de fondos del erario público es una acción que debe realizarse desde la firma misma del Documento del Proyecto.

	<ul style="list-style-type: none"> - El desempeño del Proyecto como herramienta de ejecución y fortalecimiento institucional para el MOP ha mostrado ser muy positivo y valorado por la institución, y ha servido de vitrina para poner al servicio de terceros las bondades de su funcionamiento, por ejemplo, el Gobierno de Francia como donante de 9 obras de mitigación a la fecha, o CEPA que ha solicitado la cooperación técnica de la Unidad Ejecutora PNUD MOP para implementar la remodelación del estacionamiento de la terminal de pasajeros del AIES. - Se debe buscar mejores formas de dar a conocer el Proyecto a los representantes del Asociado en la Implementación, ya que, no obstante los representantes del Asociado en la Implementación han externado malestar por no conocer el trabajo del Proyecto, cuando el Proyecto promueve la invitación para lograr el acercamiento y dar a conocer los logros, los principales detractores del Proyecto son los ausentes en dichas mesas de comunicación y esta situación se produce a todo nivel y se ha repetido en incontables ocasiones. El Proyecto no busca rivalizar ni competir con la dinámica de la ejecución de las obras del Asociado en la Implementación, sino más bien apoyarlo y hacerlo desde una perspectiva de menor costo y mayor beneficio para el Asociado que redunde en obra de calidad y a un costo menor que si lo ejecuta el Asociado, lo cual se traduce en final de cuentas en mayores beneficios para la población, situación que no es vista desde esta óptica por los representantes del Asociado en diferentes niveles jerárquicos.
Acciones de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Avanzar en la formulación del plan de inicio para el “Programa de Dinamización de la Inversión Pública en El salvador 2016-2030”. Elaboración de un plan de trabajo para que de manera conjunta MOP y PNUD avancen con STPP y la Vicepresidencia de la República para definir los pasos para dinamizar la inversión pública dentro del “Programa de Dinamización de la Inversión Pública en El Salvador 2016-2030” - Revisión de incorporación de obras con préstamos BID y otras fuentes de financiamiento del Estado, mediante el análisis de los documentos de préstamo, reuniones técnicas y consultas de PNUD a su sede sobre la factibilidad del PNUD para operar bajo las normas de adquisiciones del BID, entre otros. - Elaboración de un plan de trabajo detallado para la formación del personal del MOP en APP y la creación de un equipo de APP en el MOP en el marco del “Programa de Dinamización de la Inversión Pública en El Salvador 2016-2030” - Proyecto de formulación de Fondos Verdes: avanzar con la preparación de la nota conceptual a implementarse bajo el “Programa de Dinamización de la Inversión Pública en El Salvador 2016-2030”, revisar limitantes de la acreditación de riesgos del PNUD para implementar infraestructura con estos fondos, buscar opciones con otros organismos de existir limitantes para aprovechar la plataforma de implementación ya funcionando con PNUD MOP. - Creación de mesa de seguimiento de la cooperación internacional con Despacho y Cooperación del MOPTVDU y el equipo de Programas y Proyecto PNUD MOP (hasta 2016 era con el equipo de Inversión Social de PNUD) para revisar el mapa de actores y cooperación, a fin de elaborar un mapa de fuentes de financiamiento y elaborar planes de trabajo sobre los resultados, en el marco

Información del proyecto	
Award Id	00074250
CO Puntos focales	Patricia Montalván, oficial de programas Rafael Pleitez, Representante Residente Auxiliar de Programas Mónica Merino, Representante Residente Adjunta
Socios	Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano
Recursos del proyecto	Incluya todos los recursos vinculados al proyecto
Reporte preparado por	José Octavio Castillo Sánchez, Coordinador Adjunto del Proyecto (abr 2017 a oct 2018) y Administrador de Contratos (nov 2012 a oct 2018)
Fecha	1 de noviembre de 2018


