

**INFORME ANUAL DE EJECUCION (2013)**

<b>TITULO</b>	<b>INFORME ANUAL DE EJECUCION</b>
<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	<b>UNIDAD EJECUTORA PNUD/MOP</b>
<b>ELABORADO POR</b>	<b>COORDINADOR DE PROYECTO (Roberto García)</b>
<b>FECHA DE APROBACION</b>	<b>Enero 2014</b>
<b>LOCALIZACION</b>	<b>San Salvador, El Salvador</b>
<b>ES PARTE DE</b>	<b>PROCESO DE GESTION DE PROYECTOS</b>

**DESCRIPCION Y OBJETIVO**

El Informe Anual de Ejecución tiene por objetivo documentar e informar los resultados alcanzados por el proyecto en un año calendario o al término de su ejecución.

Ha sido elaborado por el Coordinador con el objeto de presentar un análisis situacional del proyecto al final del año 2013 a la Junta Ejecutiva del mismo.

**1. INFORMACION GENERAL**

Proyecto: **00074250 "Dinamización de Economías Locales mediante el Desarrollo y Reconstrucción de la Infraestructura Pública"**

Periodo reportado: Año 2013

Institución: Unidad Ejecutora Proyecto PNUD/MOP

Resumen del Proyecto

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.

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.

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.

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 ODM, 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.

Resultados esperados

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:

- 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).

## 2. RESUMEN DE LOGROS ALCANZADOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN DESARROLLADAS

Como parte del proceso para lograr el **Primer Resultado**, durante el 2013 se dieron los siguientes logros:

- a. Contratación de las Consultorías Nacionales y apoyo a las internacionales para sentar las bases para la **Formulación de la Política de Logística, Transporte y Puertos de El Salvador**. En la actualidad, un grupo de economistas del PNUD y externos se encuentran en la fase final de redacción del documento de Política de Logística, Transporte y Puertos, con los insumos que a lo largo del año un ente colegiado (Grupo Tractor) formado por el Sector Público, el Sector Privado y la Academia coordinados por el Sistema de Naciones Unidas, brindó con un diagnóstico sectorial exhaustivo de los nodos logísticos principales del país. Se espera a inicios del 2014 contar con el documento, con un enfoque regional integrado, con el que se espera contribuir a la priorización de inversiones en infraestructura logística y obra pública de nuestro país con enfoque territorial y desarrollo económico, incorporando ejes transversales de equidad de género y cambio climático.



- b. Contratación de Consultoría para la **Formulación de la Política de Equidad de Género del MOPTVDU**. A lo largo del año, se desarrolló el Diagnóstico Institucional de Género al interior del Ministerio y sus dependencias, y se ha finalizado la fase de Talleres y Reuniones de Construcción Participativa de los Lineamientos de Política Institucional de Igualdad y Equidad, así como el Plan de Acción de dicha Política. Se espera en el futuro próximo el seguimiento de parte del MOP a la creación de la Unidad Institucional de Género en el Ministerio, producto de este esfuerzo.



Handwritten signature in blue ink.



- c. Se tiene un 30% de avance en un documento de **Medición de Impactos en la Construcción de Caminos Rurales**, que pretende ser una prueba piloto para iniciar un levantamiento sistemático de la información antes y después de la construcción de una obra de esta envergadura, para medir el impacto en la vida de las personas que tiene la intervención en la obra pública. El documento se encuentra en fase de revisión y espera incorporar insumos de PNUD y CEPAL, y convertirse en una metodología que en un futuro pueda brindar otro enfoque de priorización de la obra pública, basado en los impactos en el Desarrollo Humano.

Con relación al **Segundo Resultado**, durante el 2013 se realizaron los siguientes procesos de formación de personal, superando las metas (2 talleres impartidos, y 68 funcionarios del MOP capacitados, de 15 requeridos):

- a. El Proyecto como parte del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), El Ministerio de Obras Públicas y la Universidad de El Salvador, suscribieron en Julio una Carta de Entendimiento que determinó los lineamientos para la Coordinación entre las partes para el desarrollo del Diplomado Gestión Social en Proyectos de Infraestructura Pública. Este diplomado con una duración de 3 meses, tuvo como finalidad, fortalecer, calificar y mejorar las competencias de los profesionales que laboran en el campo de la Gestión Social, para que a través de proyectos de infraestructura se promueva el desarrollo humano en comunidades. Más de 30 profesionales del MOPTVDU fueron capacitados, con el siguiente detalle de participación:

INSTITUCIÓN	PARTICIPANTES		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
MOPTVDU	16	16	32
PNUD-UNOPS	2	3	5
UES	1	5	6
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>43</b>



- b. Taller sobre Procedimientos de Adquisiciones bajo la Normativa PNUD. En Diciembre de 2013 se lleva a cabo este taller, con los siguientes objetivos: Mejorar la comprensión sobre las políticas y procesos de adquisición del PNUD, Implementar los principios de adquisición en la entrega programada del Proyecto, Proporcionar un repaso general de las políticas fundamentales de adquisición del PNUD. La capacitación fue dirigida a más de 100 funcionarios del sector público interesados en obtener un panorama amplio de las adquisiciones públicas por medio de la normativa de Naciones Unidas. Se incluyó al personal técnico que normalmente forma parte de Comisiones de Evaluación o Unidades que deseaban comprender mejor el proceso de adquisiciones llevadas a cabo por este Organismo Internacional que ejecuta una labor

de apoyo en la ejecución y supervisión de obra pública para el MOPTVDU y otras instituciones.

La participación se extendió más allá del ámbito del Ministerio de Obras Públicas, y contó con la participación de diversas instituciones involucradas en el quehacer de las adquisiciones y su control ya sea a nivel de auditoría formal o ciudadana:

No.	INSTITUCION	CANTIDAD PARTICIPANTES
1	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)	1
2	Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Rio Lempa (CEL)	1
3	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	2
4	Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano (MOP)	36
5	Prooyecto PNUD/MOP	5
6	Tribunal de Ética Gubernamental	4
7	Corte de Cuentas de la República	4
8	Ministerio de Relaciones Exteriores	1
9	Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA)	14
10	Proyecto PNUD/CEPA	4
11	Ministerio de Justicia y Seguridad Pública	1
12	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN)	5
13	PNUD	9
14	Ministerio de Gobernación	3
15	Protección Civil	2
16	Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA)	1
17	Ministerio de Economía (MINEC)	3
18	Fondo de Conservación Vial (FOVIAL)	4
19	UNOPS	4
20	Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE)	1
21	Instituto de Acceso a la Información Pública	3
22	Fiscalía General de la República - División Anticorrupción	1
23	Ministerio de Hacienda	1
<b>TOTAL</b>		<b>110</b>



A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping letters.



Y con relación al **Tercer Resultado**, este proyecto provee al MOPVTDU de una capacidad ampliada de licitación, supervisión y ejecución de “obras de infraestructura priorizadas y ejecutadas según las mejores prácticas internacionales en materia de eficiencia y transparencia (caminos rurales, puentes, obras de mitigación y obras de paso)”. Es así como el PNUD mediante su Unidad Ejecutora y Unidad de Adquisiciones, así como el acompañamiento técnico de la Oficina de Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS por sus siglas en inglés), durante el año 2013 cumplió la meta de llevar 8 Contratos Administrados, con el siguiente detalle pormenorizado de proyectos encomendados por el Ministerio:

Proyectos Ejecutados (finalizados):

- “Mejoramiento del Camino Rural LIB19N: Tramo: LIB 22S Jayaque, La Libertad”
- “Diseño y Suministro de Materiales para la Ejecución de un Mural Escultórico”, Apoyo para el desarrollo del diseño y suministros para un mural escultórico que formará parte de la Plaza la Reconciliación, Blvd. Monseñor Romero

Proyectos en Ejecución:

- “Mejoramiento del camino rural LIB16S – Tamanique, La Libertad” (58% de avance)
- “Mejoramiento del Camino Rural LIB18N: Tramo: LIB 22S - Chiltiupán, La Libertad” (14% de avance)
- “Diseño y Construcción de Obras de Mitigación y Protección en Quebrada Arenal Tutunichapa, Colonia Santa Eugenia, Barrio La Esperanza, Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador” (29% de avance)
- “Diseño y Construcción de Obras de Mitigación Cárcava Colonia Guayacán, Contiguo Centro Escolar, Soyapango Departamento de San Salvador” (37% de avance)
- “Diseño y Construcción de Obras de Mitigación en Urbanización el Limón, municipio de Soyapango, Departamento de San Salvador” (29% de avance)
- “Diseño y Construcción de Obras de Mitigación en talud Oriente de la Urbanización Jardines de Monte Blanco, Departamento de San Salvador.” (22% de avance)

Proyectos en Licitación durante el período:

- “Mejoramiento del Camino Rural LIB18N: Tramo: LIB 22S - Chiltiupán, La Libertad” (segunda licitación)
- “Diseño y Construcción de Obras de Mitigación y Protección en Quebrada Arenal Tutunichapa, Colonia Santa Eugenia, Barrio La Esperanza, Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador”
- “Diseño y Construcción de Obras de Mitigación Cárcava Colonia Guayacán, Contiguo Centro Escolar, Soyapango Departamento de San Salvador”
- “Diseño y Construcción de Obras de Mitigación en Urbanización el Limón, municipio de Soyapango, Departamento de San Salvador”

- “Diseño y Construcción de Obras de Mitigación en talud Oriente de la Urbanización Jardines de Monte Blanco, Departamento de San Salvador.”
- “Diseño y Suministro de Materiales para la Ejecución de un Mural Escultórico”, Apoyo para el desarrollo del diseño y suministros para un mural escultórico que formará parte de la Plaza la Reconciliación, Blvd. Monseñor Romero (100% de avance)

Seguimiento de Proyectos en fase de Post-Construcción:

- “Construcción de Caja en Arenal Monserrat, Colonia Málaga, 120 m Aguas Arriba de la 17 av. sur, San Salvador”
- “Diseño de obras complementarias a la construcción de canalización y obra de paso en Arenal Monserrat, Colonia Málaga, 170 metros de la 17 Av. Sur hasta la calle 15 de Septiembre, San Salvador”
- “Tres Obras de Mitigación en Colonia Guayacán, Monte Blanco y El Limón, Municipio de Soyapango, Departamento de San Salvador”

Evaluación de carpetas técnicas en etapa de Pre-Construcción (documentos licitación):

- “Mejoramiento del Camino Rural LIB18N: Tramo: LIB 22S - Chiltiupán, La Libertad”
- “Obras de Mitigación y Protección en Quebrada Arenal Tutunichapa, Colonia Santa Eugenia, Barrio La Esperanza, Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador”.
- “Tres Obras de Mitigación en Colonia Guayacán, Monte Blanco y El Limón, Municipio de Soyapango, Departamento de San Salvador”
- “Muros de Contención y Drenaje de Aguas Lluvias Comunidad El Triunfo, San Julian, Sonsonate” (en proceso)
- “Mejoramiento de Camino Rural AHU16S Tramo Apaneca-Quelazapa-San Pedro Puxtla, Ahuachapán” (en proceso)

## **2.1 DETALLE DE PROYECTOS FINALIZADOS EN 2013**

### **a) Mejoramiento Camino Rural, LIB19N, Tramo LIB22S, Jayaque, La Libertad.**

• Contrato Original de construcción:	\$3,342,026.69
• Monto con Enmiendas:	\$3,342,026.69
• Plazo Original:	270 días
• Prórrogas:	NO
• Asignación completa en trámite:	\$4,285,997.59

Sinopsis: Camino Rural en proceso de liquidación, sin enmiendas al contrato de construcción ni plazos adicionales. En período de responsabilidad por defectos, en proceso el tratamiento de observaciones a fisuras puntuales en la carpeta asfáltica.

### Galería de Fotos del Proyecto



### **b) “Diseño y Suministro de Materiales para la Ejecución de un Mural Escultórico”**

Estas obras fueron Apoyo para el desarrollo del diseño y suministros para un mural escultórico que formará parte de la Plaza la Reconciliación, Blvd. Monseñor Romero adjudicadas al Arq. Lucas Manuel Ramírez Castillo.

- Monto de ejecución: \$ 19,987.49
- Fecha de inicio: 31 de Octubre de 2013
- Fecha de finalización: 15 de Diciembre de 2013
- Duración: 45 días.





Para cada uno de los proyectos referidos anteriormente, la Unidad Ejecutora y la UNOPS han realizado las siguientes acciones (UNOPS en el área técnica y la UE en el seguimiento contractual):

- i. Asignación de un Supervisor y un Inspector de Campo, y un Administrador de Contratos
- ii. Revisión y aprobación del Plan de Control de Calidad y Manual de Funcionamiento del Laboratorio
- iii. Análisis Topográficos
- iv. Elaboración de informes técnicos sobre:
  - a. Verificación de los trabajos de topografía del Contratista (reconocimiento de los puntos geodésicos, trazo de la línea base, secciones transversales, ubicación de obras menores, afectaciones)
  - b. Estado de drenajes y vías existentes (vía alternativa)
  - c. Afectación de viviendas
  - d. Revisión de criterios técnicos para el diseño de obras complementarias
  - e. Evaluación de la conveniencia técnica y económica para las enmiendas de las diferentes partidas contractuales (cuando estas han sido presentadas).
- v. Se han revisado Documentos de aprobación contractuales (DARCs). A partir de la aprobación de estos documentos se inician una serie de inspecciones preparatorias, iniciales y de seguimiento. En este período, la Supervisión ha llevado a cabo las siguientes actividades como parte de sus atribuciones y compromisos contractuales:
  - Aseguramiento de la calidad de los recursos (personal, material y equipos)
  - Control de procesos administrativos de la obra
  - Control del cumplimiento de las obligaciones contractuales
  - Control financiero y de ejecución presupuestal
  - Control de la programación físico financiera



- Vigilar y hacer que el Contratista cumpla con las normas de seguridad, tanto con el equipo utilizado como con el personal involucrado en las obras.
- Reuniones semanales de seguimiento (Propietario, Constructor, Supervisor)
- Preparación de Informe Mensual.
- Auditoria del Control de Calidad y Supervisión de Procesos Constructivos durante la Ejecución de la Obra
- Inspecciones conjuntas a problemas en campo (Constructor–Supervisor)
- Revisión de la implementación de la señalización en zonas de trabajo
- Seguimiento al cumplimiento de las normativas ambientales y los aspectos sociales
- Seguimiento a las fianzas y seguros.

## **2.2 PROCESO DE ENTREGA DE PROYECTOS AL MOP**

Aunque desde el período anterior se ha avanzado mucho en la homologación de documentos para realizar la entrega al Ministerio de las obras que ya han cumplido con todos los requisitos para hacerlo, no fue posible al terminar el año 2013 entregar oficialmente ninguno de los expedientes de las obras.

Se tiene un retraso considerable en la entrega al MOP de los primeros expedientes de contratos que han finalizado su período de vigencia dentro del Proyecto (5 obras).

La razón principal es que se ha decidido dar un compás de espera para no causar un problema al asociado en la implementación, debido a que dichas obras sufrieron incrementos en su monto de ejecución, que aún está en trámite de gestión en el Ministerio de Hacienda de acuerdo a la Ley Nacional de presupuesto.

Se espera en 2014 tener resuelta la gestión para oficializar el monto final de las obras, y así poder llevar a cabo las entregas de proyectos en esta categoría, para incorporar los caminos rurales al inventario de mantenimiento de Fovial certificando en la entrega:

- Costo real final de los proyectos
- Planos y documentos como construido
- Garantía de Buena Obra de acuerdo a los términos contractuales



## 2.3 EJECUCIÓN DEL PLAN DE ADQUISICIONES

Proyecto: Proyecto 00074250 "Dinamización de Economías Locales mediante el Desarrollo y Reconstrucción de la Infraestructura Pública"

Periodo: 2013

Resultado(Producto)	Meta pactada	Meta alcanzada	Actividades desarrolladas	Presupuesto ejecutado
Mejoramiento de Camino Rural LIB19N, Tramo LIB22S - Jayaque, La Libertad.	Contratación de Obras	Contratado 5 Septiembre 2012	Licitación Pública Internacional (LPI) PNUD/MOP-74250-009	US\$3,432,026.69
Mejoramiento De Camino Rural Lib16s: Tramo LIB22S Tamanique. La Libertad	Contratación de Obras	Contratado 18-marzo-2013	Licitación Pública Internacional (LPI) PNUD/MOP-74250-018	US\$6,788,100.01
Mejoramiento De Camino Rural Lib18n: Tramo Lib22s Chiltiupan. La Libertad	Contratación de Obras	Contratado 27-septiembre-2013	Licitación Pública Internacional (LPI) PNUD/MOP-74250-022	US\$4,808,684.69
Diseño y Construcción de Obra de Mitigación de cárcava en Colonia Guayacán, Contiguo al Centro Escolar, Municipio de Soyapango, Departamento de San Salvador.	Contratación de Obras	Contratado 30-octubre-2013	Solicitud de Propuestas Internacional (SDPI) PNUD/MOP-74250-024	US\$66,517.58
Diseño y Construcción de Obra de Mitigación en talud oriente de la Urbanización Jardines de Monte Blanco, Municipio de Soyapango, Departamento de San Salvador.	Contratación de Obras	Contratado 30-octubre-2013	Solicitud de Propuestas Internacional (SDPI) PNUD/MOP-74250-024	US\$126,927.10



Resultado(Producto)	Meta pactada	Meta alcanzada	Actividades desarrolladas	Presupuesto ejecutado
Diseño y Construcción de Obra de Mitigación en Urbanización El Limón, Municipio de Soyapango, Departamento de San Salvador.	Contratación de Obras	Contratado 30-octubre-2013	Solicitud de Propuestas Internacional (SDPI) PNUD/MOP-74250-024	US\$268,560.43
Diseño y Construcción de Obras para Mitigación en Quebrada Arenal Tutunichapa, Colonia Santa Eugenia, Barrio La Esperanza, Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador.	Contratación de Obras	Contratado 31-octubre-2013	Solicitud de Propuestas Internacional (SDPI) PNUD/MOP-74250-023	US\$333,163.87
“Diseño y Suministro de Materiales para la Ejecución de un Mural Escultórico”	Contratación de Obras	Contratado 31-octubre-2013	Solicitud De Cotización: SDC PNUD/MOP00074250-012-Servicio “Diseño y Suministro de Materiales para la Ejecución de un Mural Escultórico”	US\$19,987.49
Muros de contención y drenaje de aguas lluvias comunidad El Triunfo, San Julián, Sonsonate.	Licitación de Obras	Actualización de Carpeta Técnica a Nueva Disponibilidad Presupuestaria (En Proceso)	1er. proceso: no se recibieron Propuestas, 28-nov-2011. 2do. proceso: declarado desierto, 26-marzo-2012. 3er. proceso: declarado desierto, 11-junio-2012. En proceso de actualización de alcance y presupuesto	
Mejoramiento de camino rural AHU16S tramo: Apaneca-Quezalapa-hacia San Pedro Puxtla, Apaneca,Ahuachapan.	Licitación de Obras	Expediente técnico revisado, Se ha solicitado al Proyecto la ejecución de Estudios Básicos de Ingeniería para definir Diseño Conceptual.	Confirmación de Observaciones de UNOPS para el MOP en nuevas visitas técnicas llevadas a cabo 2013	
<b>TOTAL CONTRATACIONES MAYORES (MONTOS DE CONSTRUCCIÓN)</b>				<b>US\$15,843,967.86</b>

### 3. ACCIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD

- Finalización de Auditoría Especial de Corte de Cuentas al Proyecto PNUD/MOP

Esta situación, escaló a las más altas autoridades de los firmantes del Proyecto y contraparte nacional, produciendo inconformidades en el asociado en la implementación por su percepción de la necesidad de un acompañamiento más cercano del PNUD en la generación de documentos claros y contundentes, que permitan a las diferentes instituciones comprender el lenguaje y marco jurídico que rige el accionar del Proyecto, y cómo es el Gobierno de la República mismo el que ha acordado la ejecución de este tipo de proyectos bajo las normas que se conocen. Este documento entregado por el PNUD a mediados de Junio, fue muy bien recibido por el Ministerio. La correspondencia de alto nivel propició intercambios comunicacionales entre los titulares de Naciones Unidas, el MOP, Cancillería y finalmente, la Corte de Cuentas, cuando por fin fue nombrado su titular por la Asamblea Legislativa.

En el mes de Diciembre, el MOP ha recibido el Informe Final de la Auditoría especial en cuestión por parte de la Corte de Cuentas, en el que se validan las transferencias realizadas por el Ministerio al PNUD, y estableciendo que la revisión de los expedientes de las obras podrá ser realizada hasta que el MOP reciba oficialmente la información por parte del Proyecto 00074250.

Algunas fotografías de visitas realizadas por personal de la Corte de Cuentas a obras terminadas por el Proyecto PNUD/MOP 00074250 durante el último trimestre del 2013:



- Mecanismo de consulta y traslado de información de documentación de las obras manejadas por el Proyecto en base a la Ley de Acceso a la Información Pública.

La Oficina de Información y Respuesta del Ministerio ha recibido a la fecha tres solicitudes para compartir información de las obras que se manejan dentro del Proyecto. Si bien se dieron las respuestas e instrucciones apropiadas para que le den

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping letters, located in the bottom right corner of the page.



seguimiento a sus consultas por medio del Ministerio de Relaciones Exteriores, cuando el interesado hizo las consultas a dicha institución no obtuvo respuesta, y fue enviado nuevamente al MOP a solicitar la información. Esta acción provocó el malestar de la Fundación que solicitó la información, quien se lo hizo saber al titular del MOP haciendo reclamos por falta al compromiso de transparencia firmado entre dichas instituciones. Resulta fundamental revisar el tema a nivel de instituciones (PNUD con FUNDE), para que no sea una sorpresa la forma en que debe manejarse la información, y poder dar las herramientas apropiadas al MOP para atender estas consultas bajo el marco de las Leyes y su aplicación, sin transgredir ningún acuerdo nacional.

- Necesidad de coordinar esfuerzos en el control presupuestario de todos los actores (Unidad Ejecutora, PNUD, UNOPS)

Si bien este es un esfuerzo que se enfoca en las obras aún por ejecutar, a nivel de alertas tempranas en la ejecución, existe una problemática hacia lo ya ejecutado que es el detonante en este tema: la proporción de costos de Supervisión y Asistencia Técnica con relación al volumen de la obra ejecutada mucho mayor que los valores que maneja el Ministerio, cuyos funcionarios lo han expresado en diversas reuniones. En las discusiones del tema con UNOPS sin embargo es claro que el servicio que se está prestando tiene un alcance mucho mayor a la de los contratos de Supervisión tradicionales contratados por el Ministerio para sus proyectos, por lo que se han solicitado reuniones adicionales para documentar apropiadamente el equilibrio del costo al servicio prestado, y las razones de inversiones adicionales debido al bajo control de calidad de las carpetas técnicas que se reciben de la institución. A pesar de lo anterior, sigue siendo imprescindible el control del gasto en el día a día de las obras, y a pesar de las repetidas solicitudes y compromiso de UNOPS, no se ha logrado que dicha agencia honre su ofrecimiento de entregar reportes trimestrales de costos por obra, lo cual es una deficiencia enorme para la gestión del Proyecto.

- Falta de ajuste del presupuesto institucional del MOP para que sea compatible al funcionamiento del Proyecto

Tema que ha sido tratado en innumerables ocasiones, y que es compartido por diversos funcionarios al interior del MOPTVDU, sigue sin ser atendido con la relevancia que merece por la unidad responsable de gestionarlo: La Unidad Financiera Institucional del Asociado a la implementación. De acuerdo a las noticias de los últimos días, el Presupuesto del 2014 fue sometido a aprobación, solicitando el arreglo presupuestario para las obras que forman parte del Proyecto PNUD/MOP para reflejarlo como un Programa de Inversión, como debe ser. Al cierre de este informe, no se tiene confirmación o documentación de respaldo de esta afirmación.

#### 4. LECCIONES APRENDIDAS

##### Hacia adentro de la operación:

- a) La comunicación sigue siendo el pilar fundamental de gestión del Proyecto. Los cambios en la estructura organizacional de los titulares de los Vice-Ministerios han sido sumamente positivos para el posicionamiento del Proyecto y la comunicación de sus logros y bondades, ya que a partir de este período se ha incorporado al Coordinador del Proyecto a las Reuniones Técnicas semanales del VMOP, además de reuniones de seguimiento a la Inversión en el Ministerio de Hacienda, y las ya acostumbradas reuniones internas de seguimiento de ejecución ministerial.
- b) La capacidad instalada del asociado en la implementación por momentos es sobrepasada por la demanda de trabajo, por lo que este tipo de Proyectos de Implementación representan una oportunidad real de ampliar las capacidades de ejecución y administración de infraestructura de la institución.
- c) Aún con un aseguramiento de la calidad y debido proceso en todos los pasos, la gestión de este tipo de Proyectos dependen de los puntos de control, aprobación y decisión del Asociado a la Implementación. Para nuestro caso particular, el mayor porcentaje de oportunidades de mejora se originan en estos puntos (diseños y presupuestos entregados con deficiencias para licitar, problemas de procedimiento en las transferencias, retrasos en aprobaciones de documentos de firma superior, carpetas técnicas con retrasos para activar la participación del proyecto, etc.).
- d) Se ha logrado trasladar y poner en práctica con los integrantes de la Unidad Ejecutora y colegas de UNOPS lo indispensable de la correcta documentación por escrito de las decisiones, reuniones y aprobaciones entre las partes. Es evidente que una comunicación clara, precisa y transparente pasa por documentar adecuadamente las interacciones y decisiones para la solución de cada problema, en campo y oficina.
- e) Sigue pendiente definir la metodología para la priorización de obras públicas, y el apoyo en el uso y desarrollo de herramientas para institucionalizarlo. Se desconoce la metodología que actualmente utiliza la institución para este fin, y los proyectos encomendados para el 2014 no recibieron algún tratamiento especial o filtro de selección, por lo que se insistirá en esta línea de acción al menos para conocer la situación actual.

##### Hacia afuera de la operación:

- a) Debe seguirse buscando la forma de hacer compatible el mecanismo con el que funciona internamente el Proyecto con la transferencia de fondos del erario público.
- b) La retroalimentación y evaluación de la gestión por los usuarios del sistema (empresas contratistas), resultó ser un revelador ejercicio que ha permitido identificar áreas de mejora e implementarlas.
- c) El trabajo cercano y conjunto con las diversas Unidades del Ministerio ha demostrado dar mejores resultados que el trabajo aislado. Se debe continuar trabajando en integrar la Unidad Ejecutora al quehacer diario de la Institución.
- d) La comunicación hacia el exterior del Proyecto, entre instituciones, también ha demostrado ser una necesidad en este tipo de programas de implementación nacional. Existe demasiado desconocimiento de los pormenores del funcionamiento de Proyectos de este tipo, por lo que debe continuarse fomentando la comunicación y exposición de procedimientos, marco jurídico y resultados con todas las instituciones que ya tienen





programas similares o que los puedan tener en el futuro, así como con las instancias de control formal y ciudadano.

## 5. DIFICULTADES Y CAMBIOS

Las principales dificultades enfrentadas en el período reportado han sido las siguientes:

- Retrasos en la transferencia de fondos al proyecto, en los trámites del MOP con el Ministerio de Hacienda

ACCIONES TOMADAS: Se inició un proceso de reuniones internas con las Unidades del Ministerio, que luego pasó a la participación de reuniones de seguimiento de inversión con el Ministerio de Hacienda. Si bien la comunicación ha mejorado, la disponibilidad presupuestaria sigue siendo una debilidad para alimentar el Proyecto conforme a los acuerdos definidos.

- Diferencias entre el presupuesto asignado de las obras y los valores reales requeridos para ejecutarlo, incluyendo los costos de operación y administración del Proyecto

ACCIONES TOMADAS:

- Se ha tenido una participación mucho mayor de UNOPS en la revisión de carpetas técnicas previo a la licitación, en un intento por reducir las discrepancias entre los diseños y la situación real de las obras encomendadas.
- A partir de este año se implementó el uso de la cláusula de revisión de alcances incluido en la normativa del PNUD, por medio de la cual se ha logrado contratar con los licitantes pre-adjudicados las obras dentro de la disponibilidad presupuestaria para construcción. Si bien los procesos de adjudicación se llevaron más tiempo, ha sido un ahorro significativo de tiempo y recursos evitar procesos de licitación desiertos o fallidos. Cinco de las ocho obras administradas este año fueron contratadas con apego a esta cláusula dentro de la normativa.
- El cambio más relevante ocurrido en el proyecto en el período es la re-conformación de la Organización de la Unidad Ejecutora del Proyecto, con la salida del Administrador Senior y de uno de los Administradores de Contrato, además del cambio de Director Nacional del Proyecto.

ACCIONES TOMADAS: El profesionalismo y compromiso de los integrantes de la Unidad ha permitido el cumplimiento de las metas anuales a pesar de los cambios y reducción de personal. Se espera contar a inicios del 2014 con la sustitución del Administrador de Contratos únicamente, con lo que se espera cumplir la última etapa de ejecución del Proyecto.

## 6. RIESGOS

Se presenta a continuación una descripción de los riesgos identificados en la fase de planificación, junto con una actualización de su estado de acuerdo a la situación al final del período reportado (año 2013).

#	Descripción	Fecha de identif. o revisión	Tipo	Impacto y probabilidad	Medidas / Respuesta de gestión	Apoderado
1	Deficiencias en el diseño estructural o en los materiales y técnicas de construcción de las obras de reconstrucción de puentes dañados o colapsados.	30/11/2009	Político Financiero	Posibles demandas al PNUD y al MOP por baja calidad de obras ejecutadas. P = 3 I = 5	Acuerdo de asistencia técnica con UNOPS, entidad que asumirá responsabilidad por revisión y evaluación de especificaciones técnicas y supervisión de ejecución de las obras.	Garante del Proyecto / Coordinador
		Diciembre 2013	Financiero	No se han ejecutado puentes bajo el mecanismo de este Proyecto. Con las obras que sí se han ejecutado, el Impacto se ha reflejado en sobre costo de ejecución por deficiencias de diseño más que a demandas por calidad (aspecto controlado con participación oficial de UNOPS) P = 4 I = 5	Se refuerza la asistencia técnica de UNOPS en la revisión de carpetas técnicas y sus alcances de acuerdo a disponibilidad presupuestaria, así como solicitar su participación más activa en toda la cadena de procesos conocidos	Garante del Proyecto / Coordinador
2	Retrasos en la ejecución de las obras debido a la incidencia de desastres naturales, o por la necesidad de ejecutar obras de mitigación antes de construcción de infraestructura.	25/08/2008	Operativo	Dilación en la entrega de las obras durante la vigencia del proyecto. P = 3 I = 2	Planificación y seguimiento de actividades con la unidad ejecutora del proyecto, personal del MOP y UNOPS.	Garante del Proyecto / Coordinador
		Diciembre 2013	Operativo	Es un riesgo que es latente, y que depende de factores climáticos que si bien no han ocurrido en la magnitud suficiente para afectar los proyectos a la fecha, sigue siendo una situación posible en lo que resta por ejecutar P = 2 I = 2	Planificación y seguimiento de actividades con la Unidad Ejecutora del Proyecto, personal del MOP y UNOPS.	Garante del Proyecto / Coordinador



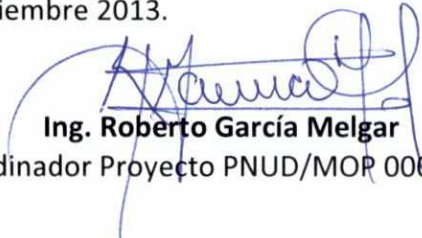
3	Mantenimiento deficiente por parte de FOVIAL de las obras de infraestructura entregadas por el MOP.	30/11/2009	Político	Daño o colapso de estructuras en futuras emergencias naturales debido a un inadecuado mantenimiento. Posibles reclamos al PNUD y al MOP por percepción de responsabilidad en ejecución de obras. P = 2 I = 4	Reuniones periódicas de coordinación con el MOP para examinar avances en la ejecución de las obras, y medidas a tomar para asegurar financiamiento y contratación del mantenimiento.	Garante del Proyecto / Coordinador
		Diciembre 2013	Político	<b>A esta fecha aún no se entrega la primera obra intervenida por la administración del proyecto al MOP, para su incorporación a red FOVIAL para su mantenimiento. Su riesgo es ligeramente superior al de cualquier proyecto del Ministerio.</b> P = 4 I = 3	<b>Reuniones periódicas de coordinación con el MOP para examinar avances en la ejecución de las obras y medidas a tomar para asegurar mantenimiento bajo esquema existente (FOVIAL). Revisión del proceso de ajuste presupuestario de MOP para entregar carpetas terminadas</b>	Garante del Proyecto / Coordinador
4	Insuficiente capacidad de respuesta en la oficina local para atender de forma simultánea múltiples y complejos requerimientos de contratación de obras.	30/11/2009	Operativo	Retrasos en la contratación de obras prioritarias requeridas por el MOP. P = 5 I = 5	Contratación de personal adicional en el area de adquisiciones e infraestructura con dedicación completa al proyecto.	Garante del Proyecto
		Diciembre 2013	Operativo	<b>Retrasos en la contratación y administración de obras prioritarias requeridas por el MOP.</b> P = 2 I = 5	<b>Con la Unidad de Adquisiciones contratada y financiada directamente por el Proyecto se minimiza la probabilidad de este riesgo en el presente. Se cuenta ya además con 3 Administradores de Contratos</b>	Garante del Proyecto
5	Demora en la entrega de recursos financieros por parte del MOP	30/11/2009	Financiero	Atrasos en los pagos de contratistas y proveedores de bienes o servicios P=3 I=4	Seguimiento al calendario de pagos aprobado y Acercamientos con el Ministerio de Hacienda para asegurar que se comprendan las consecuencias de la falta de oportunidad del traslado de fondos	Garante del Proyecto / Coordinador

		Diciembre 2013	Financiero	Atrasos en los pagos de contratistas y proveedores de bienes o servicios, o falta de contratación de obras P=4 I=4	Este riesgo se ha incrementado; las transferencias se han vuelto más complicadas por la disponibilidad del Ministerio de Hacienda, o decisión de MOP de no trasladar fondos. Continúa el Seguimiento al calendario de pagos aprobado y Acercamientos con el Ministerio de Hacienda y Unidades operativo-financieras del MOP para asegurar que se comprendan las consecuencias de la falta de oportunidad del traslado de fondos.	Garante del Proyecto / Coordinador
--	--	----------------	------------	--	--	------------------------------------

## 7. LÍNEAS DE TRABAJO FUTURAS.

- Se ha puesto en marcha un esfuerzo para implementar un seguimiento de medición indirecta del impacto positivo de la construcción de caminos rurales en las comunidades, y la forma en que se dinamiza la economía. El objetivo es realizar un plan piloto para trasladar al MOP la metodología y experiencia que se pueda transformar en un futuro en una herramienta de seguimiento al desarrollo producido por la intervención en infraestructura pública.
- Será importante explorar a futuro la participación de esta Operación en el ámbito de diseños de obras, de manera que pueda comprenderse, reforzarse y retroalimentar al asociado en la implementación en las mejoras necesarias para contar con documentos técnicos de obras que puedan ejecutarse sin complicaciones, por estar actualizados en alcance y precio a lo que demanda la realidad. La priorización de obras de acuerdo a los objetivos del proyecto jugará un papel clave en esta línea.
- Se seguirá fomentando aumentar la frecuencia de reuniones de control y seguimiento con los tomadores de decisión del PNUD, MOP, UNOPS y UE, para que se cuente con tiempo de reacción suficiente cuando se requieran hacer cambios en la búsqueda del cumplimiento financiero y de resultados del proyecto.
- Se debe continuar el esfuerzo por hacer compatible la naturaleza del manejo fondos del Proyecto con la forma en que son transferidos y registrados en la actualidad, poniendo las herramientas técnicas necesarias en manos del Ministerio para poder dar el apoyo que necesita la institución para realizar los cambios que se necesitan ante el Ministerio de Hacienda y otras instituciones.
- Se debe trabajar a nivel político en desvincular la naturaleza del Proyecto, sus beneficios e importancia de sus resultados de los errores cometidos por la administración pública en la forma de implementar las auditorías. Las decisiones de continuar o terminar un Proyecto de estas características deberían pasar por temas de naturaleza estratégica de país y aprovechamiento de las mejores capacidades de cada institución en la implementación conjunta de estos esfuerzos.

Fecha de presentación : Diciembre 2013.

  
**Ing. Roberto García Melgar**  
 Coordinador Proyecto PNUD/MOP 00074250

