



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

EL SALVADOR

**DIAGNÓSTICO DE CONTROL INTERNO Y
MAPEO DE RIESGO INSTITUCIONAL
EN EL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS, TRANSPORTE,
VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO (MOPTVDU)
DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, C. A.**

Enero de 2009

INFORME ENTREGABLE 1

PLAN DE TRABAJO DETALLADO DE LA CONSULTORÍA; CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES; REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO; Y NECESIDADES DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DE CONFORMIDAD CON LA METODOLOGÍA PROPUESTA.

Subcontract 2108-00-NATHAL-02

PROYECTO: DIAGNÓSTICO DE CONTROL INTERNO Y MAPEO DE RIESGO INSTITUCIONAL EN EL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS, TRANSPORTE, VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO (MOPTVDU) DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, C. A.

Enero de 2009

EQUIPO DE PRODUCCIÓN

DIRECCIÓN

Carlos A. Guerrero
Director

COORDINACIÓN

Otto Vidaurre

CONSULTORÍA

Nathal Actuarios y Consultores

CONSULTOR

Rafael González

REVISIÓN Y APOYO TÉCNICO

Equipo técnico y administrativo
del Programa TAG

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los puntos de vista/opiniones del Programa de Transparencia y Gobernabilidad no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.

Contenido

Introducción	5
Capítulo I. Plan detallado y Cronograma del Proyecto	7
Capítulo II. Información y Documentación requerida	8
Capítulo III. Necesidades de participación del Personal	15
Anexo. Plan detallado y Cronograma del Proyecto	18

Introducción

Mediante el contrato de Prestación de Servicios Profesionales suscrito, entre Casals & Associates Inc. (Casals), y Nathal Actuarios y Consultores S. A. de C. V. (Nathal o nuestra firma), Nathal adquirió el compromiso de proveer asistencia técnica para el desarrollo de un proyecto de consultoría denominado “Diagnóstico de Control Interno y Mapeo de Riesgo Institucional en el Ministerio de Obras Públicas, Transporte, Vivienda y Desarrollo Urbano (MOPTVDU)” de la República de El Salvador.

En dicho contrato se estableció la obligación de entregar cinco informes, cuyos títulos y contenidos genéricos quedaron definidos en el propio contrato como Informes Entregables del 1 al 5.

Este informe contiene el Informe Entregable 1 denominado “Plan de Trabajo detallado de la Consultoría; Cronograma de Actividades; Requerimientos de Información y Documentación para el Desarrollo del Proyecto; y Necesidades de Participación del Personal del MOPTVDU conformidad con la metodología propuesta.”

Para nuestro control, el cronograma lo hemos desarrollado en formato Microsoft Project. Por la complejidad que representa su impresión, presentamos en este informe una versión corta en formato Excel.

Forma parte también de este informe la información y documentación, de cuyo suministro completo y oportuno depende en gran medida el feliz resultado del proyecto, representando quizá el factor crítico de éxito más importante del proyecto, razón por la cual la solicitud de este material fue hecho con antelación a este informe.

Deseamos precisar que cualquier falla en el suministro de la información en tiempo y forma, puede comprometer seriamente la conclusión exitosa del proyecto en el plazo programado.

Otro factor crítico de éxito del proyecto está representado por la información que proporcionen los funcionarios del MOPTVDU en las entrevistas y talleres, es por ello que estamos solicitando que el

personal participante sea aquel que disponga de un amplio conocimiento de los procesos del negocio, con el fin de aprovechar su experiencia como elemento clave para la identificación y evaluación de los riesgos, y su respectivo plan de respuesta.

En el capítulo final de este informe hacemos mención del personal, que en nuestra opinión, debe participar en las entrevistas y en el seminario propedéutico y en los talleres que organizaremos como parte de las actividades del proyecto.

Tanto las entrevistas como los talleres, también deberán realizarse con estricto apego al programa para los fines expresados en los comentarios acerca del suministro oportuno de la información y documentación.

Capítulo I. Plan detallado y Cronograma del Proyecto

En anexo a este informe presentamos el Plan detallado y el cronograma del proyecto.

El Plan contiene: las fases del proyecto; los bloques de actividades presentados en nuestra propuesta técnica; la desagregación de actividades para cada bloque; la fecha de inicio y terminación de cada fase, bloque y actividades; y la simultaneidad e interrelación de las actividades.

Capítulo II. Información y Documentación requerida para el Proyecto

El éxito de un proyecto de esta naturaleza se basa en la información, tanto verbal como documental, que proporcione en tiempo y forma la entidad, y los funcionarios y empleados involucrados en los procesos.

La información documental resulta de vital importancia para el desarrollo de una serie de trabajos de laboratorio, cuyo objeto es formarnos un juicio de la problemática a solucionar, y, asimismo, nos sirva de base para el desarrollo de soluciones teóricas, para ser validadas en las entrevistas y talleres con el personal.

En este capítulo estamos solicitando la información necesaria para la identificación y evaluación teórica de los riegos primarios, que enfrentan los Viceministerios incluidos en el estudio, derivados de su misión, visión, objetivos, metas, procesos, y disposiciones legales y reglamentarias relacionadas, así como para integrar una lista de eventos relacionados con la ocurrencia de los mismos en los dos últimos años.

Es por ello, y por el limitado tiempo de que disponemos para el desarrollo del estudio, que la información documental solicitada pretende ser exhaustiva con la intención de hacer un solo requerimiento y, así, estar en disposición de lograr los objetivos del proyecto en el plazo convenido.

Sin tratar de pecar de reiterativos, insistimos en la importancia que reviste la pronta entrega de la información documental que se solicita, puesto que sin ella nuestro margen de maniobra se reduce considerablemente, comprometiendo la conclusión exitosa del proyecto por factores exógenos no controlables por nuestra firma.

En la solicitud de la información abajo detallada, hemos separado la relativa al Ministerio como entidad, y la que de manera particular requerimos de los Viceministerios afectos al proyecto.

En el eventual caso que alguna de la información o documentos solicitados no se tengan o represente dificultades para obtenerlos, le apreciaremos nos lo hagan saber en cualquiera de los dos sentidos, a fin de determinar oportunamente las acciones emergentes que procedan.

Para facilitar el manejo y análisis de la información, les rogamos su transmisión electrónica en formato "Word", bajo la reiteración de nuestro total apego a la cláusula de confidencialidad insertada en nuestra propuesta técnica, de conformidad con los principios y valores éticos de Nathal.

Solicitud de Información

I. Información del Ministerio de Obras Públicas, Transporte, y Vivienda y Desarrollo Urbano (MOPTVDU)

1. Misión, visión y objetivos generales y particulares;
2. Factores críticos de éxito de los objetivos generales y particulares;
3. Indicadores de gestión relacionados con los objetivos generales y particulares;
4. Planeación Estratégica;
5. Proyectos y Programas Especiales derivados de la Planeación Estratégica;
6. Factores críticos de éxito de los Proyectos y Programas Especiales;
7. Indicadores de gestión de los Proyectos y Programas Especiales;
8. Manual de Políticas Institucionales;
9. Normas Técnicas de Control Interno del MOPTVDU;

10. Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno del MOPTVDU; y

11. Plan de desastre de Tecnologías de la Información.

II. Información de los Viceministerios de Obra Pública (VMOP) y de Vivienda y Desarrollo Urbano (VVDU)

La información que enseguida se detallada aplica de manera individual para ambos Viceministerios.

1. Organigrama detallado;
2. Manual de Organización, o en su defecto los objetivos y las funciones detalladas de cada puesto;
3. Macroprocesos y Procesos para la contratación de proyectos de inversión en obra civil, documentados de manera descriptiva y en diagramas de flujo;
4. Misión, visión y objetivos generales y particulares;
5. Factores críticos de éxito de los objetivos generales y particulares;
6. Indicadores de gestión relacionados con los objetivos generales y particulares;
7. Plan Anual Operativo 2008 (PAO);
8. Factores críticos de éxito de las metas del PAO;
9. Indicadores de gestión de las metas del PAO;
10. Manuales de Procedimientos para los procesos de contratación de proyectos de inversión en obra civil: diseños, estudios de prefactibilidad, factibilidad, bases de licitación, contratos, procesos de adjudicación, ejecución; seguimiento, control de calidad y recepción de la obra; servicios de consultoría y compra de bienes y servicios, preferentemente que incluyan objetivos y diagramas de flujo.

11. Información disponible acerca de los factores internos y externos de orden legal, económico, ambiental, político, y administrativo que puedan influir en la consecución de los objetivos;
12. Tipo y características de Software que se esté utilizando actualmente en ambos Viceministerios para el manejo de las contrataciones de proyectos de inversión en obra civil;
13. Informes de resultados de las dos últimas auditorías internas practicadas a la obra pública en ambos Viceministerios;
14. Instructivos, manuales y demás instrumentos emitidos por la Unidad Normativa de Adquisiciones y Contrataciones (UNAC) que faciliten la obtención de objetivos de la LACAP;
15. Políticas y lineamientos emitidos por la UNAC para el diseño e implementación del Sistema de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (SIAC);
16. Información contenida en el Registro Nacional de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública, de 2007 Y 2008, relacionada con el VMOP y el VVDU;
17. Información actualizada respecto de lo que establece el inciso "I" del Art. 12 de la LACAP, referente a las obras, bienes y servicios que no se ajustaron a lo contratado o el contratista incurrió en alguna infracción, con base en evaluaciones de los contratos;
18. Información de 2007 Y 2008, contenida en el Banco de Información de los Ofertantes de Adquisiciones y Contrataciones, que maneja la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), del VMOP y del VVDU, establecida en el Art. 13 de la LACAP, conteniendo el Registro por incumplimiento de ofertantes y contratistas establecido en el Art. 14 de la LACAP;
19. Programas anuales de adquisiciones y contrataciones de 2007 y 2008, en lo referente a obra civil, correspondientes al VMOP y

el VVDU; grado de cumplimiento de los mismos y motivos de su variación;

20. Relación de contrataciones en las cuales los ofertantes hayan interpuesto algún recurso, indicando el motivo y la resolución que se emitió sobre el mismo, de 2007 Y 2008;
21. Relación de contratos de 2007 Y 2008 en los cuales se hayan aplicado multas por mora, y el porcentaje de multa aplicado;
22. Del total de contratos formalizados en 2007 Y 2008 indicar en cuántos se exigió el “seguro contra riesgos”, precisando las características del contrato y del seguro;
23. Relación de contratos de 2007 Y 2008 que se hayan extinguido por: caducidad, por mutuo acuerdo de las partes contratantes, por revocación, por rescate, y por las demás causales que se determinen contractualmente. Precisar la problemática que dio origen a dicha extinción de conformidad a lo establecido en los Art. 93, 94, 95, 96, 97 y 98 de la LACAP y los efectos que causaron;
24. Relación de contratos de 2007 y 2008 en los que se haya declarado la nulidad, precisando sus causas;
25. Relación de contratos de 2007 y 2008 en los cuales se haya acordado la suspensión de los contratos, indicando su motivo y duración;
26. Relación de contratos de 2007 y 2008 que se hayan modificado, indicando las causas y el porcentaje de su modificación;
27. Relación de contratos de 2007 y 2008 en los que se llevó acabo la terminación de la obra por fiador.
28. Relación de contratos de 2007 y 2008, en los cuales se hayan afectado las garantías (mantenimiento de ofertas, anticipo, cumplimiento del contrato y de buena obra) indicando las causas y los resultados obtenidos de las afectaciones;

29. Relación de contratos de 2007 y 2008 en los cuales se haya pagado una compensación a los contratistas, por atraso en el pago de los trabajos por parte de la Institución;
30. Relación de contratos de 2007 y 2008, donde se presente una reseña cronológica de su desarrollo de la siguiente forma:

Fechas programadas y fechas reales de:

- a. Elaboración de bases de licitación,
- b. Publicación de la convocatoria,
- c. Recepción de ofertas,
- d. Apertura de ofertas,
- e. Adjudicación (si existió prórroga indicarlo),
- f. Firma de contrato,
- g. Numero de contrato,
- h. Nombre de la obra,
- i. Importe del contrato e importe final de la obra (si se excedió del importe de la modificación que establece la ley, indicar cual fue el contrato que se licitó que tiene relación con éste y sus datos);
- j. Nombre de la empresa;
- k. Área del Ministerio responsable de la ejecución.
- l. Entrega de garantías,
- m. Entrega de anticipo,
- n. Inicio de los trabajos,
- o. Término de los trabajos (indicar si hubo suspensiones o prórrogas y sus datos),

- p. Recepción provisional,
- q. Recepción definitiva,
- r. Presentación de la garantía de buena obra, y
- s. Cancelación de la garantía de buena obra.

Precisiones sobre la información solicitada en los numerales 14 al 30.

1. En el caso que la información que se solicita se encuentre en algún sistema informático que maneje el Ministerio, no será necesario que se entreguen las relaciones que se solicitan en forma específica, salvo que el sistema las pueda entregar de esa forma.
2. La información que se solicita deberá contener las licitaciones y contratos que se formularon de: obras públicas y de consultoría relativas a los procesos de contratación de proyectos de inversión en obra civil.

Capítulo III. Necesidades de Participación del Personal del MOPTVDU en el Proyecto

En este capítulo presentamos la necesidad de participación del personal de las áreas centrales y de los Viceministerios de Obra Pública, y de Vivienda y Desarrollo Urbano en el Proyecto.

La participación del personal, de acuerdo con la metodología propuesta, será en dos sentidos: aportando la información que se solicite en entrevistas y encuestas, y participando activamente en los seminarios y talleres que organicemos.

Las aportaciones, compromiso y disposición del personal serán decisivas en el cumplimiento de los objetivos del proyecto, debido al conocimiento profundo que ellos tienen acerca de los objetivos y procesos del negocio, condición indispensable para una buena identificación y evaluación de riesgos.

Entrevistas

Por las serias limitaciones de tiempo que enfrentamos, las entrevistas individuales sólo se harán, de ser posible, con el señor Ministro, y con los Viceministros de Obra Pública, y de Vivienda y Desarrollo Urbano.

Con los Directores Generales y los Gerentes de las áreas centrales, las entrevistas pretendemos desahogarlas en reuniones plenarias. El número de reuniones será definido al momento de conocer el número de participantes, sin que excedan de tres.

Los objetivos de las entrevistas serán:

- Dar a conocer los propósitos del proyecto y el compromiso requerido para su exitosa conclusión;
- Obtener un conocimiento acerca de las principales preocupaciones en materia de riesgo;

- Conocer los principales eventos internos y externos que pueden afectar el logro de los objetivos que enfrentan las entidades; y
- Someter a la consideración de los entrevistados algunas técnicas para la evaluación de los impactos y probabilidades de ocurrencia, para la evaluación de riesgos.

Seminario y Talleres

Nuestro propósito es llevar a cabo un seminario propedéutico, y dos talleres con el personal directamente responsable de la dirección o coordinación de los siguientes procesos de contratación de proyectos de inversión en obra civil, expresados en los Términos de Referencia:

Diseños, estudios de prefactibilidad, factibilidad, bases de licitación, contratos, procesos de adjudicación, ejecución; seguimiento, control de calidad y recepción de la obra; servicios de consultoría y compra de bienes y servicios.

El objetivo del propedéutico será crear un lenguaje común, entre los participantes, en materia de gestión de riesgo y sistemas de control interno, y, asimismo, coadyuvar a la creación de una cultura de riesgo y control bajo un mismo patrón técnico de conocimiento, que permita a los participantes convertirse en agentes de cambio al interior de la organización.

Para ello transmitiremos conceptos fundamentales de riesgo y su gestión, control interno, y la integración de estos elementos en la metodología del modelo COSO-ERM, considerada como una de las mejores prácticas internacionales en la materia, mismo modelo que utilizaremos para el desarrollo del Proyecto.

El mismo personal que participe en el seminario propedéutico deberá participar en los talleres que organizaremos, con el fin de aprovechar el conocimiento adquirido, así como la experiencia acumulada en los procesos del negocio.

Los objetivos de los talleres serán:

- Validación de los procesos para la contratación de proyectos de inversión en obra civil, desarrollados por nuestra firma con base en las disposiciones legales de la República de El Salvador;
- Validación de los riesgos teóricos identificados por nuestra firma con base en las disposiciones legales, así como la identificación de aquellos derivados de los procesos y normatividad particular del VMOP y del VVDU;
- Análisis, evaluación y calificación de los riesgos identificados, determinando su impacto y probabilidad de ocurrencia.
- Elaboración del mapa preliminar de riesgos con base en la calificación de los que resulten más significativos.
- Elaboración del Plan Preliminar de Respuesta a los riesgos identificados.

Los talleres serán conducidos por nuestros consultores expertos, mediante reuniones plenarias y mesas de trabajo, con la participación de no más de cinco personas por mesa, con un máximo de cinco mesas de trabajo.

ANEXO

PLAN DETALLADO Y CRONOGRAMA DEL PROYECTO.