

21 de setiembre de 2017

**AI-Ad-18-2017**

Licenciado

José Rafael Soto Quirós

**Gerente a.i.**

Asunto: Servicio Preventivo sobre el Centro Nacional de Congresos y Convenciones (CNCC).

Estimado señor:

En cumplimiento del Plan Anual de Trabajo 2017 y con el apoyo profesional en el área de ingeniería civil de la Auditoría del ICE, de conformidad con la Ley General de Control Interno<sup>1</sup>, se realizó un estudio al CNCC.

El objetivo del estudio consistió en corroborar que la Unidad Coordinadora ha establecido las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión del Proyecto del CNCC, de conformidad con la norma de control interno 4.5.2 y las buenas prácticas.

Es importante indicar que con el propósito de contar con más criterio sobre el tema de gestión de proyectos, esta Auditoría consideró las mejores prácticas recomendadas por el "Project Management Institute" (PMI), en su documento denominado "*Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*", (en adelante Guía del PMBOK).<sup>2</sup>

De la información recopilada y analizada por esta Auditoría, se determinó que la Unidad Coordinadora no cuenta con una metodología de dirección de proyectos, que le sirva de guía y buena práctica como responsable del proyecto para las labores de planear, organizar, dirigir, controlar y documentar el proyecto de forma estandarizada, estructurada y organizada.

Sobre la gestión de proyectos, se puede recurrir a las sanas o mejores prácticas; según lo normado en el artículo 21<sup>3</sup> que señala que la Auditoría Interna proporciona a la ciudadanía una garantía razonable de que la actuación del jerarca y la del resto, de la administración se ejecuta conforme al marco legal y técnico y a **las prácticas sanas**.

---

<sup>1</sup> Inciso c) artículo 32

<sup>2</sup> Quinta edición, año 2013

<sup>3</sup> Ley General de Control Interno

Por su parte, la norma 4.1<sup>4</sup> señala que el jerarca y los titulares subordinados deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, **las actividades de control pertinentes, que comprenden: las políticas, los procedimientos y los mecanismos** que contribuyen a asegurar razonablemente la operación, el fortalecimiento del SCI y el logro de objetivos, éstas deben ser dinámicas, para garantizar razonablemente su efectividad, hacer posible la prevención, la detección y la corrección ante debilidades del SCI y respecto de los objetivos, así como ante indicios de la eventual materialización de un riesgo relevante.

En materia de gestión de proyectos, la misma normativa, señala que el jerarca y los titulares subordinados deben **establecer, vigilar el cumplimiento y perfeccionar las actividades de control necesarias para garantizar razonablemente la correcta planificación y gestión de los proyectos que la institución emprenda.**<sup>5</sup> Indica también que el responsable del proyecto deberá ejecutar las labores de **planear, organizar, dirigir, controlar y documentar el proyecto.**<sup>6</sup>

La misma norma dispone, que las actividades de control que se adopten para tales efectos, deben contemplar, entre otros los siguientes asuntos:

*c. La planificación, la supervisión y el control de avance del proyecto, considerando los costos financieros y los recursos utilizados, de lo cual debe informarse en los reportes periódicos correspondientes. Asimismo, la definición de las consecuencias de eventuales desviaciones, y la ejecución de las acciones pertinentes.*

*d. El establecimiento de un sistema de información confiable, oportuno, relevante y competente para dar seguimiento al proyecto.*

*e. La evaluación posterior, para analizar la efectividad del proyecto y retroalimentar esfuerzos futuros.*

Por su parte, la Guía del PMBOK<sup>7</sup>, identifica, entre otros, los siguientes procesos para la dirección de proyectos:

- Grupo de procesos de Inicio

---

<sup>4</sup> Norma de Control Interno para el Sector Público

<sup>5</sup> Normas de Control Interno para el Sector Público 4.5.2

<sup>6</sup> Normas de Control Interno para el Sector Público 4.5.2, inciso b)

<sup>7</sup> Apartado 3, Guía del PMBOK.

- Grupo de procesos de Planificación,
- Grupo de procesos de Ejecución,
- Grupo de procesos de Monitoreo y control
- Grupo de procesos de Cierre

La causa por la cual la Unidad Coordinadora no está gestionando el proyecto del CNCC siguiendo una metodología de dirección de proyectos, es porque la Institución no cuenta con una herramienta de este tipo con base en la normativa antes mencionada y las buenas prácticas, además porque la Unidad Coordinadora no investigó para aplicar alguna metodología al CNCC.

La falta de una metodología para gestionar el proyecto del CNCC podría afectar en los siguientes aspectos, según las buenas prácticas de la Guía del PMBOK:

#### A. GRUPO DE PROCESOS DE INICIO<sup>8</sup>

No contar con procesos que documenten las actividades del inicio del proyecto podría incidir en la omisión de información sobre la autorización para comenzar el mismo, la definición del alcance inicial, los recursos financieros iniciales y la identificación de los interesados internos y externos que van a participar y ejercer alguna influencia sobre el resultado global del proyecto.

#### B. GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN<sup>9</sup>

La ausencia de la planificación y documentación de estos procesos<sup>10</sup> podría incidir en que:

- La Unidad Coordinadora y posteriormente la Unidad Fiscalizadora no puedan controlar de forma eficiente todos los aspectos de alcance, tiempo, costo, calidad, comunicaciones, recursos humanos, riesgos, adquisiciones y participación de los interesados, aunado a que a esta fecha no se ha adjudicado la contratación del administrador del CNCC, lo que podría afectar su operación.
- El CNCC no cuente con un plan para la dirección del proyecto, afectando que no se tenga la descripción del modo en que el proyecto será ejecutado, monitoreado y controlado.

<sup>8</sup> Apartado 3.3, Guía del PMBOK

<sup>9</sup> Apartado 4.2.3.1, Guía del PMBOK.

<sup>10</sup> Apartado 3.4, Guía del PMBOK.

- No se tenga trazada la estrategia y las tácticas, así como la línea de acción o ruta para completar con éxito el proyecto, porque no se cuenta con actividades definidas para la planificación y la documentación unificada del proyecto.

### C. GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN<sup>11</sup>

La falta de definición de las actividades para la ejecución del proyecto podría afectar al CNCC en:

- Que los procesos de ejecución del proyecto no se lideren y lleven a cabo de forma eficiente afectando el alcance de los objetivos.
- Que no se tenga una gestión adecuada del proyecto, incidiendo en el costo, en el tiempo y la calidad del mismo.
- Que no se cuente con el registro de todos los imprevistos y mejoras que se realicen al proyecto u omitir información relevante sobre los cambios y modificaciones realizadas al alcance, el costo, tiempo y la calidad del proyecto y no permita llevar una secuencia sobre los mismos.<sup>12</sup>
- Que no se lleve una ejecución del proyecto de forma guiada incidiendo en cambios en la duración prevista de las actividades, en la disponibilidad y productividad de los recursos, así como riesgos no previstos, afectando el desarrollo eficiente del proyecto.

### D. GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL<sup>13</sup>

No contar con una orientación de los procesos de monitoreo y control del proyecto podría afectar la efectividad de las siguientes actividades de:

- Dar seguimiento, rastrear, analizar, dirigir el progreso y el desempeño del proyecto.
- Controlar los cambios y recomendar acciones correctivas o preventivas para anticipar posibles problemas.
- Monitorear las actividades del proyecto, comparándolas con el plan para la dirección del proyecto y con la línea base para la medición del desempeño del proyecto.

<sup>11</sup> Apartado 3.4, Guía del PMBOK.

<sup>12</sup> Apartado 4.5.3.2 Guía del PMBOK.

<sup>13</sup> Apartado 3.6, Guía del PMBOK.

- Influir en los factores que podrían eludir el control integrado de cambios o la gestión de la configuración, de modo que únicamente se implementen cambios aprobados.
- Coordinar las fases del proyecto a fin de implementar las acciones correctivas o preventivas necesarias para que el proyecto cumpla sus objetivos.

#### E. GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE<sup>14</sup>

No contar con actividades definidas para finalizar formalmente el proyecto podría afectar la verificación correcta de:

- Los entregables en la recepción de las obligaciones contractuales.
- La aceptación del ICT para cerrar formalmente el proyecto.
- La revisión de los entregables tras el cierre del proyecto.
- Que se registren los impactos de la adaptación a un proceso.
- Que se documenten las lecciones aprendidas.
- Que se apliquen las actualizaciones adecuadas a los activos de los procesos de la organización.
- Que se archiven todos los documentos relevantes del proyecto en el sistema de información para la dirección de proyectos para utilizarlos como datos históricos.
- Que se cierren todas las actividades de adquisición y se asegure la finalización de todos los acuerdos relevantes.
- Que se realicen las evaluaciones de los miembros del equipo y se liberen los recursos del proyecto.

Otros posibles efectos de que el ICT no utilizara una metodología de administración de proyectos para el CNCC, podrían ser los siguientes:

- Que no cuente con una estructura organizacional interna debidamente conformada que responda las necesidades del Proyecto, lo que impediría llevar la gestión y control del proyecto de manera razonable.
- Que no estén bien planificadas y documentadas todas las actividades que deben realizarse para consolidar el alcance del proyecto y sus objetivos. Lo anterior es de importancia estratégica para las fases siguientes del proyecto, como la de entrega provisional y definitiva de los entregables del proyecto.

<sup>14</sup> Apartado 3.7, Guía del PMBOK.

- Que la ausencia de una adecuada gestión documental pueda impactar la buena administración del CNCC, la transparencia institucional y el principio de rendición de cuentas, así como promover la inobservancia a una de las características esenciales de la gestión documental, como es el ser un medio de respaldo de los hechos históricos que sostienen la gestión y no se pueda preservar la memoria colectiva del CNCC.
- Omisión y pérdida de información por no tener control sobre los documentos, registros e información que lleva el Consorcio y EDICA que pueda ser relevante para el control y seguimiento del proyecto.
- Que las decisiones de trascendencia e importancia para el Proyecto, que se hayan tomado, no fueran documentadas oportuna y apropiadamente, aspecto que podría limitar conocer los supuestos o alcances sobre los cuales se fundamentaron las mismas.

Por la competencia que le asiste a esa Gerencia, como administrador general, jefe superior del Instituto, responsable del eficiente y correcto funcionamiento administrativo, se advierte sobre la importancia de establecer actividades de control que garanticen razonablemente:

- Que el proyecto del CNCC se gestione, en lo que corresponda, de acuerdo con la normativa en materia de gestión de proyectos y las buenas prácticas.
- Que todos los procesos generados por el Proyecto, desde el inicio hasta el final, se respalden documentalmente asegurando la preservación de la memoria del proyecto.
- La eficiente gestión documental y calidad de la información generada por el Proyecto.
- Una adecuada gestión de la documentación y registro de los imprevistos y mejoras, que se presenten en la fase de construcción del proyecto, evidenciando el proceso seguido en la revisión, análisis y aprobación de los cambios.

Agradecemos, que en los próximos quince días hábiles se remita copia a esta Auditoría Interna de las acciones que disponga esa Gerencia para efecto de nuestro seguimiento.

Finalmente, este servicio de carácter preventivo se realiza con fundamento en las competencias conferidas a la Auditoría Interna en el artículo 35 de la Ley Orgánica del

# INSTITUTO COSTARRICENSE DE TURISMO

## AUDITORÍA INTERNA



ICT, el inciso d) del artículo 22 de la Ley General de Control Interno, la norma 1.1.4 de las “Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público”.

Atentamente,

Fernando Rivera Solano  
**Auditor Interno**

Cc: Msc. Gustavo Alvarado Chaves  
**Director de Gestión y Asesoría Turística**  
Lic. Juan Carlos Borbón Marks  
**Gerente del Proyecto del CNCC**  
Arq. Carlos Avendaño Castro  
**Director del Proyecto CNCC**  
Consecutivo