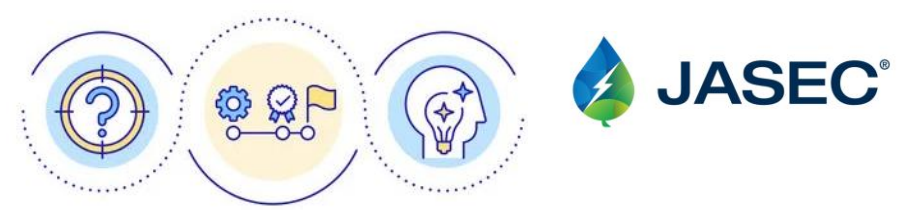


# AUDITORÍA OPERATIVA A LA GESTIÓN DE PROYECTO

AI-049-2023  
INFORME FINAL  
AUDI-077-2024



## RESUMEN EJECUTIVO

### ¿QUÉ EXAMINAMOS?

Mediante la Auditoría Operativa a la gestión de Proyectos, se evaluó el proceso para el desarrollo de proyectos en sus diferentes etapas por parte del Departamento de Gestión de Proyectos, de conformidad con la normativa interna y las sanas practicas aplicables para este fin.

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Los proyectos son parte esencial del desarrollo de los negocios institucionales (energía e Infocomunicaciones), por lo que el riesgo de que sean gestionados de manera errónea, pueden afectar la captación de recursos para JASEC y el cumplimiento de sus objetivos.

### ¿QUÉ ENCONTRAMOS?

El Departamento de Gestión de Proyectos, desarrolla los proyectos institucionales sin implementar en su totalidad el ciclo de vida de los proyectos conforme a lo establecido en el procedimiento I+D vigente, el Manual Técnico para el Desarrollo de Proyectos CGR, las Guías de proyectos de MIDEPLAN y en las buenas prácticas para el desarrollo y ejecución de los proyectos institucionales.

### ¿QUÉ SIGUE?

Se giran recomendaciones a la persona que ocupa el puesto de Gerente General orientadas a una mejora en el desarrollo de proyectos, así como planes y medidas para cumplir con lo dispuesto en materia de proyectos.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 OBJETIVO GENERAL

- ✓ Evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión de los proyectos.

### 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Verificar la eficiencia y eficacia de los controles en la gestión de proyectos para la etapa de control de avance de la construcción del edificio de Infocomunicaciones.
- ✓ Evaluar la eficiencia y eficacia de los controles en la fase de preinversión de los proyectos Transformación Digital de Medición (AMI) y Ampliación Subestación Concavas.
- ✓ Verificar la eficiencia y eficacia de los controles en la fase de seguimiento del proyecto Construcción Tubería Birris

### 1.3 PERIODO EVALUADO

- ✓ Enero 2021 a Diciembre 2023

### 1.4 PERIODO EVALUADO

El borrador del presente informe fue remitido mediante oficio AUDI-042-2024 del 5 de febrero de 2024, dirigido a Rocío Céspedes Brenes, Gerenta General; Guiselle Monge Leitón, Profesional Gerencia General y Jefferson Fernández Mata, Profesional del Departamento de Gestión de Proyectos, con el propósito que se remitiera a la Auditoría Interna las observaciones pertinentes sobre su contenido, con la respectiva documentación de respaldo. Al respecto, no se recibieron observaciones sobre los resultados expuestos en la conferencia final del informe borrador.

*La auditoría fue realizada de conformidad con los Planes de Trabajo de la Auditoría Interna para el año 2023; y en cumplimiento de las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público y las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna para el Sector Público, ambas emitidas por la Contraloría General de la República; el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Auditoría Interna y el Manual de Procedimientos de la Unidad de Auditoría Interna*

FEBRERO, 2024



## **2. ASPECTO SUCEPTIBLE DE MEJORA PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO:**

*“VERIFICAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS CONTROLES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA ETAPA DE CONTROL DE AVANCE DE LA CONSTRUCCIÓN DEL EDIFICO DE INFOCOMUNICACIONES”*



**CRITERIO N° 1:** El artículo N° 36 de Ley General de Contratación Pública, establece que: *“Umbrales para determinar el procedimiento de contratación. El procedimiento de contratación se determinará de acuerdo con los siguientes umbrales: Licitación reducida en ordinario 2023 menos en bienes-servicios 66.129.771 y obras 178.041.690”*.

### CONDICIÓN

La Gerencia General trasladó la construcción del edificio de Infocomunicaciones al departamento de Gestión de Proyectos, sin considerar que el alcance del procedimiento I+D institucional no abarca el desarrollo de micro inversiones y tampoco contempla lo requerido por la Ley General de Contratación Pública y su Reglamento referente al contrato de obra pública, por lo que el Departamento de Gestión de Proyectos implementó herramientas de ejecución de proyectos de acuerdo con la guía del MIDEPLAN, sin haber efectuado los estudios de la fase de preinversión, de acuerdo con lo solicitado por el artículo N° 178 Ciclo de vida del proyecto del Reglamento a la Ley de Contratación Pública.

### EFFECTO

JASEC se ha visto expuesta a la materialización del riesgo del atraso de la construcción del Edificio lo que conlleva al hacinamiento de su personal, debido al incumplimiento de los requisitos para la gestión de una contratación de obra pública, específicamente contrato llave en mano.

### PROBLEMA

La Institución está desatendiendo el marco regulatorio que define los requisitos para las gestiones de contratación de obra pública.

### CAUSA RAÍZ

Debido a la omisión por parte del encargado del Departamento de Proyectos, se gestionó la contratación de la construcción del Edificio de Infocomunicaciones omitiendo aspectos relevantes como el ciclo de vida de los proyectos (pre-Inversión, inversión y post-Inversión (operación y mantenimiento)), lo cual fue indicado por el Departamento de Proveduría.

## **2. ASPECTOS SUCEPTIBLES DE MEJORA PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO:**

*“EVALUAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS CONTROLES EN LA FASE DE PREINVERSIÓN DE LOS PROYECTOS TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE MEDICIÓN (AMI) Y AMPLIACIÓN SUBESTACIÓN CONCAVAS”.*



**CRITERIO N°2:** La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, establece que *"Un programa se define como un grupo de proyectos relacionados (...), cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual"*

### CONDICIÓN

El Departamento de Gestión de Proyectos se encuentra actualizando una factibilidad del proyecto en etapa de preinversión, sin considerar que el proyecto se debe tratar como un programa, además, que el proceso I+D no lo documenta.

### EFECTO

Se expone a la institución a riesgos relacionados con costos adicionales administrativos por la reformulación de la factibilidad del proyecto y retrasos en la puesta en marcha del proyecto, comprometiendo los recursos por invertir, que según la actualización del análisis financiero ronda aproximadamente los \$21.515.589.65. Además, se puede inducir a error a la Gerencia General para la presentación de la preinversión del proyecto ante la Junta Directiva.

### PROBLEMA

Esto implica que JASEC, eventualmente se retrase en el cumplimiento de los compromisos asumidos en la Estrategia de Redes Inteligentes (ENREI), así como la falta de atención al oficio OF-0856-IE-2023 "Entrega cronograma para implementación de tarifa prepago"

### CAUSA RAÍZ

El Departamento de Gestión de Proyectos no gestionó el programa, por omisión a las diferentes etapas indicadas en la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.



**CRITERIO N° 3:** El Manual Técnico para el Desarrollo de Proyectos: "(...) *El monitoreo continuo permite evaluar periódicamente el desempeño para determinar la necesidad de una acción preventiva o correctiva y en su caso recomendar aquellas que se consideran pertinentes (...)*".

### CONDICIÓN

El Departamento de Gestión de Proyectos no efectúa un monitoreo continuo que evalúe de manera periódica el desempeño del proyecto y que permita establecer medidas correctivas - preventivas.

### EFECTO

De no corregirse la condición, la institución se expondría al riesgo de ejecutar un proyecto que contenga condiciones (financiera, técnico-operativas, presupuestarias y administrativas) que debieron ser corregidas e identificadas de manera previa, para que permitan cumplir con el objetivo del mismo

### PROBLEMA

Lo que implica que JASEC no identifique condiciones relevantes que deba atender con la iniciativa estratégica PCO-03 asociada al objetivo estratégico C "Preparar a la Empresa para la transformación del mercado eléctrico y competir con éxito" del PEI (2022-2026).

### CAUSA RAÍZ

El Departamento de Gestión de Proyectos considera que el informe de avance entregado por el proveedor es suficiente para realizar la evaluación periódica del desempeño de cada proyecto, a pesar de que este podría carecer de criterios de desempeño, evaluación financiera y económica, avance físico y de la calidad de obra, aspectos técnicos del proyecto (su concepción, aplicación de normas técnicas conexas y aplicación de normas técnicas conexas), su estructura organizativa, su funcionamiento, el cumplimiento de los planes y programas, entre otros.



**CRITERIO N° 4:** Las NCISP en el inciso 4 5 2 establecen: *"La identificación de cada proyecto, con indicación de su nombre, sus objetivos y metas, recursos y las fechas de inicio y de terminación."*

### CONDICIÓN

El Departamento de Gestión de Proyectos gestionó el desarrollo de proyectos (Edificio Infocomunicaciones, Medición Inteligente, Subestación Concovas), sin actualizar aspectos básicos (objetivo del proyecto, alcance, beneficios, costos, indicadores para su evaluación, el responsable de la acción, el origen de los recursos financieros y las fechas previstas de inicio y fin) otros), además, no se identificó ningún objetivo estratégico vinculada con los proyectos Edificio Infocomunicaciones y Medición Inteligente.

### EFECTO

La institución está expuesta al debilitamiento del Control Interno que expone a JASEC al riesgo de incumplimiento de los objetivos estratégicos o que la planificación estratégica no sea acorde a la gestión real que la institución implementa.

### PROBLEMA

Esto implica que JASEC invierta recursos en proyectos que no se alinean a su estrategia, lo cual repercute en la rendición de cuentas y compromisos adquiridos por la institución en relación con la Estrategia de Redes Inteligentes (ENREI), tales como: poseer un sistema de medición inteligente instalado y operando en el 100% de los abonados para el año 2028.

### CAUSA RAÍZ

El Departamento de Gestión de Proyectos no ha actualizado el objetivo del proyecto, alcance, beneficios, costos, indicadores para su evaluación, el responsable de la acción, el origen de los recursos financieros y las fechas previstas de inicio y fin del proyecto que por la premura de su ejecución se ha postergado.



**CRITERIO N° 5: La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, establece: “Una estructura de desglose del trabajo es un primer paso esencial en la planificación de proyectos”**

**CONDICIÓN**

El Departamento de Gestión de Proyectos gestiona el levantamiento de información para el desarrollo de la prefactibilidad del proyecto de transformación digital de medición, sin considerar una actualización de la estructura desglosada de trabajo con las diferentes dependencias del proceso y el desarrollo del programa.

**EFFECTO**

JASEC está expuesta a retrocesos, sobrecostos, errores, omisiones por parte de todos los procesos involucrados por no conocer la línea a seguir del proyecto y las partes esenciales involucradas; afectando el cumplimiento del plazo programado para su puesta en marcha.

**PROBLEMA**

La institución está expuesta al desarrollo de un proyecto subestimado que no considera el conjunto de proyectos que comprenden AMI, tales como: Departamento de TI, Departamento Servicios Técnicos, Departamento Facturación y Recaudación, Departamento Tarifas, Departamento Contabilidad, entre otros.

**CAUSA RAÍZ**

El Departamento de Gestión de Proyectos desarrolló la estructura desglosada de trabajo para AMI y no para el conjunto de proyectos que los componen.



**CRITERIO N° 6: El procedimiento POID.PR2 "Preinversión de la solución" en los ítems 1.1 y 1.2 establece: 1.1 Desarrollar el estudio de Prefactibilidad del proyecto e incorporar el diseño preliminar por parte del Unidad Gestora./1.2 Se aprueba el estudio de Prefactibilidad por el comité I+D"**

### CONDICIÓN

El Departamento de Gestión de Proyectos no presentó ante el comité I+D el estudio de prefactibilidad correspondiente al proyecto de la ampliación de la Subestación Tejar.

### EFFECTO

La institución está expuesta a la desprotección y conservación de su patrimonio público contra pérdida, despilfarro o uso indebido debido a la no atención del SC vigente, lo cual no garantiza la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

### PROBLEMA

Esto implica que JASEC, incumpla con el procedimiento I+D por la reformulación de la etapa de prefactibilidad de este proyecto.

### CAUSA RAÍZ

La Jefatura del Departamento de Gestión de Proyectos omitió presentar ante el comité I+D la aprobación del estudio de Prefactibilidad del proyecto en cita, tal y como lo indica el ítem 1.2 del procedimiento POID.PR2 "Preinversión de la solución".



**CRITERIO N° 7:** Las NCIPS en el inciso 4.5.2 establecen *"La identificación de cada proyecto, con indicación de su nombre, sus objetivos y metas, recursos y las fechas de inicio y de terminación"*.

### CONDICIÓN

El Departamento de Gestión de Proyectos gestionó la prefactibilidad del proyecto ampliación Subestación Tejar desde enero del 2022, sin actualizar la nueva prefactibilidad, tal y como se indico en el oficio ASR-AUDI-004-2023 "Prefactibilidad Subestación Tejar."

### EFECTO

La JASEC está expuesta al eventual fracaso del proyecto que puede derivarse de la falta objetivos claros, retrasos en el cronograma, alcance no definido e incumplimiento de objetivos, metas e indicadores estratégicos. Lo anterior, conlleva a que la institución no preste un servicio eléctrico de calidad y no atienda de manera adecuada la creciente demanda del servicio eléctrico.

### PROBLEMA

Al encontrarse en esta etapa del proyecto genera que la institución esté incumpliendo con la meta de la iniciativa estratégica PPI-03 asociada al objetivo estratégico C "Preparar a la Empresa para la transformación del mercado eléctrico y competir con éxito" del PEI 2022-2026.

### CAUSA RAÍZ

El Departamento de Gestión de Proyectos gestionó la fase de prefactibilidad sin atender lo dispuesto en el numeral 4.5.2 de las NCISP, ya que se debe dar una planificación óptima de los recursos administrativos ejecutados en la fase de prefactibilidad del proyecto. Por lo anterior, la Unidad de Auditoría Interna mediante ASR-AUDI-004-2023 "Prefactibilidad Subestación Tejar" advirtió a la Administración Activa sobre la conveniencia de fortalecer el Sistema de Control Interno en relación con el cumplimiento de normativa interna, escenarios de sensibilización, valoración del tipo de cambio, entre otros.



**CRITERIO N° 8:** El libro de Preparación y Evaluación de Proyectos establece: "(...) *el riesgo evidente de actuar tardíamente ante problemas ya creados u oportunidades, que serán desaprovechadas por no haberlas previsto con la suficiente antelación*".

### CONDICIÓN

El Departamento de Gestión de Proyectos identificó en la etapa de prefactibilidad los riesgos del proyecto de la Subestación Tejar, sin considerar aquellos que JASEC debe asumir a partir de la respuesta del ICE, institución que indicó mediante el oficio 0610-107-2023, que se debe instalar un tercer transformador de potencia con capacidad de 30/45 MVA en la subestación de Cónccavas para atender carga de JASEC, además, de no establecer medidas de administración para los riesgos identificados.

### EFFECTO

JASEC está expuesta a un impacto negativo que puede llevar a la materialización de un riesgo de incumplimiento de los objetivos estratégicos de PEI (2022-2026). Lo anterior, conlleva a que JASEC no atienda la demanda instalada en el área de concesión, lo cual no garantizaría la calidad del servicio eléctrico.

### PROBLEMA

Además de no formular las medidas para administrar los riesgos identificados. JASEC está asumiendo riesgos que generan incertidumbre y afectan la toma de decisiones del comité I+D.

### CAUSA RAÍZ

El Departamento de Gestión Proyectos por la falta al debido cuidado profesional no formuló medidas de administración de los riesgos, así como tampoco formuló riesgos asociados a la prefactibilidad del proyectos a partir de la respuesta del ICE.



**CRITERIO N° 9:** La Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública Costa Rica establece: *"(...) utilizando una variable o mediante combinaciones de diferentes variables, buscando al menos tres escenarios (pesimista, normal y optimista)".*

### CONDICIÓN

El Departamento de Gestión de Proyectos desarrolló el estudio de Prefactibilidad de la Subestación Tejar presentándolo en las sesiones de Junta Directiva 026-2023 y 028-2023 del 12/04/2023 y 17/04/2023, respectivamente, sin exponer variables en los escenarios de sensibilización.

### EFECTO

JASEC está expuesta a la desprotección de su patrimonio ante la carencia de información relevante sobre la rentabilidad del proyecto y la toma de decisiones, comprometiendo los recursos por invertir, que según estudio de prefactibilidad asciende aproximadamente a 6 504,29 millones de colones.

### PROBLEMA

La Institución está asumiendo los riesgos y costos que pueden derivarse ante la incertidumbre de no contar con información relevante a partir de los otros escenarios.

### CAUSA RAÍZ

El Departamento de Proyectos planteó únicamente un escenario de sensibilización, justificado en que existía el riesgo de incertidumbre por la respuesta del ICE.



## CRITERIO N° 10: El procedimiento POID.PR2 "Preinversión de la solución" establece: *"Se aprueba el estudio de Prefactibilidad por el comité I+D"*

### CONDICIÓN

El Departamento de Gestión de Proyectos elaboró el estudio de prefactibilidad de la Subestación Tejar sin aplicar el procedimiento interno del I+D oficializado desde el 25/10/2018, pues no se contó con la aprobación del estudio de prefactibilidad por parte del comité I+D, además que el procedimiento no solicita la aprobación de tal estudio de prefactibilidad por parte del Jerarca.

### EFECTO

Se expone a JASEC al riesgo de invertir recursos en un proyecto que no ha sido debidamente aprobado, así como asumir los costos y retrasos en la puesta en marcha del proyecto y consecuentemente al aumento de la capacidad instalada en el área de concesión de JASEC que se ve reflejado en la calidad y disponibilidad del servicio.

### PROBLEMA

JASEC esta incumpliendo el procedimiento interno del I+D para la aprobación de estudio de prefactibilidad

### CAUSA RAÍZ

El Departamento de Gestión de Proyectos indujo a error a la Gerencia General al solicitarle mediante el oficio GG-GPRO-012-02-2023, la presentación del estudio de prefactibilidad del proyecto a la Junta Directiva, lo cual no es requerido de acuerdo con el procedimiento POID.PR2 "Preinversión de la solución", aspecto que no fue verificado por la Gerencia General.

## **2. ASPECTO SUCEPTIBLE DE MEJORA PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO:**

*“VERIFICAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS CONTROLES EN LA FASE DE SEGUIMIENTO DEL PROYECTO CONSTRUCCIÓN TUBERÍA BIRRIS”*



**CRITERIO N° 11:** El procedimiento POID.PR3 "Ejecución de la inversión", establece: *"Realizar el proceso de seguimiento, fiscalización y control e informe periódicamente a los diferentes niveles y seguimiento periódico de informes al Comité". de I+D".*

### CONDICIÓN

El Departamento de Gestión de Proyectos no gestionó en el periodo 2022 el proceso de seguimiento, fiscalización y control en la etapa de inversión para este proyecto, tal como lo indica el POID.PR3 "Ejecución de la inversión".

### EFECTO

JASEC estuvo expuesta al riesgo de no efectuar una rendición de cuentas adecuada, que garantice la eficiente inversión de los recursos que ascendieron aproximadamente a  $\phi 584.512.559,58$ .

### PROBLEMA

Esto implica que JASEC desconozca el uso adecuado de los recursos invertidos en la reparación de la tubería Birris 3

### CAUSA RAÍZ

El Departamento de Gestión Proyectos omitió la elaboración de los informes de avance, control y seguimiento periódico de diferentes niveles para la carpeta personal de cada proyecto mediante el POID.PR3.FM1 "Formulario para inspecciones de proyectos" y al Comité de I+D.

❖ **OBJETIVO ESPECÍFICO AL QUE SE ASOCIA LA RECOMEDACIÓN “VERIFICAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS CONTROLES EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA ETAPA DE CONTROL DE AVANCE DE LA CONSTRUCCIÓN DEL EDIFICO DE INFOCOMUNICACIONES” .**



**3. RECOMENDACIONES**

*De conformidad con las competencias asignadas en el artículo 22 y el artículo 12 inciso c), ambos de la Ley General de Control Interno, se emiten las recomendaciones detalladas en este informe, las cuales son de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo (o en el término) conferido para ello; lo anterior una vez que transcurra el plazo establecido en el artículo 36 y, en caso de que proceda, el artículo 38 de ese mismo cuerpo normativo; por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad (artículo 39 de la LGCI). A la vez, esta Auditoría Interna se reserva la verificación, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de las recomendaciones emitidas, así como de valorar el establecimiento de las responsabilidades que correspondan, en caso de incumplimiento injustificado de tales recomendaciones.*

SE RECOMIENDA A LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO GERENTE GENERAL:	NIVEL DE CRITICIDAD	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN
3.1 Instruir y verificar mediante un mecanismo de su efectiva implementación, con las instancias necesarias la incorporación de criterios en el procedimiento POID.PR1 “Gestión de ideas” para la identificación, selección y desarrollo de proyectos por medio del procedimiento I+D o un proceso de contratación de acuerdo con la Ley de Contratación Pública, N° 9986. (Véase criterio N° 1)	MEDIO	JUNIO, 2024
3.2 Implementar las medidas de control necesarias, que aseguren que el Departamento de Gestión de Proyectos asume e implementa de manera eficiente la gestión de proyectos según la normativa vigente y por tanto brinda una adecuada asesoría a la Gerencia General. (Véase criterio N° 1)	MEDIO	
3.3 Instruir y verificar mediante un mecanismo de control su efectiva implementación, para que se defina, oficialice, divulgue e implemente un protocolo de actuación a seguir para el traslado de proyectos al Departamento de Gestión de Proyectos y, adicionalmente elaborar una viabilidad de traslado de proyectos por parte del Comité I+D. (Véase criterio N° 1)	ALTO	

❖ **OBJETIVO ESPECÍFICO AL QUE SE ASOCIA LA RECOMEDACIÓN “EVALUAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS CONTROLES EN LA FASE DE PREINVERSIÓN DE LOS PROYECTOS TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE MEDICIÓN (AMI) Y AMPLIACIÓN SUBESTACIÓN CONCAVAS”.**



### 3. RECOMENDACIONES

*De conformidad con las competencias asignadas en el artículo 22 y el artículo 12 inciso c), ambos de la Ley General de Control Interno, se emiten las recomendaciones detalladas en este informe, las cuales son de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo (o en el término) conferido para ello; lo anterior una vez que transcurra el plazo establecido en el artículo 36 y, en caso de que proceda, el artículo 38 de ese mismo cuerpo normativo; por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad (artículo 39 de la LGCI). A la vez, esta Auditoría Interna se reserva la verificación, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de las recomendaciones emitidas, así como de valorar el establecimiento de las responsabilidades que correspondan, en caso de incumplimiento injustificado de tales recomendaciones.*

SE RECOMIENDA A LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO GERENTE GENERAL:	NIVEL DE CRITICIDAD	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN
3.4 Elaborar, divulgar e implementar en conjunto con las instancias institucionales una estrategia interna para establecer las acciones administrativas necesarias para el cumplimiento de los compromisos de la política nacional asumidos por JASEC referente al tema de medición inteligente y las tarifas electricas (tarifa residencial prepago (T-RP) y tarifa residencial por bloques (T-RE)). (Véase criterios N° 2 y 5)	ALTO	JUNIO, 2024
3.5 Instruir y verificar mediante un mecanismo de su efectiva implantación, para que el comité I+D incorpore dentro del procedimiento POID "Investigación y Desarrollo" el proceso para la formulación y desarrollo de portafolios y programas de proyectos a nivel de JASEC. (Véase criterios N° 2 y 5)	MEDIO	JULIO, 2024
3.6 Instruir y verificar mediante un mecanismo de su efectiva implantación, para que la Jefatura del Departamento de Gestión de Proyectos desarrolle un programa para el proyecto de Transformación Digital de Medición (Véase criterios N° 2 y 5), el cual deberá considerar al menos, los siguientes aspectos:  <u>Para el desarrollo individual de cada proyecto:</u>  i. Alinear cada proyecto al procedimiento I+D vigente para la preinversión, inversión y post-Inversión (operación y mantenimiento).	ALTO	SETIEMBRE, 2024

❖ **OBJETIVO ESPECÍFICO AL QUE SE ASOCIA LA RECOMEDACIÓN “EVALUAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS CONTROLES EN LA FASE DE PREINVERSIÓN DE LOS PROYECTOS TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE MEDICIÓN (AMI) Y AMPLIACIÓN SUBESTACIÓN CONCAVAS”.**



### 3. RECOMENDACIONES

*De conformidad con las competencias asignadas en el artículo 22 y el artículo 12 inciso c), ambos de la Ley General de Control Interno, se emiten las recomendaciones detalladas en este informe, las cuales son de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo (o en el término) conferido para ello; lo anterior una vez que transcurra el plazo establecido en el artículo 36 y, en caso de que proceda, el artículo 38 de ese mismo cuerpo normativo; por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad (artículo 39 de la LGCI). A la vez, esta Auditoría Interna se reserva la verificación, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de las recomendaciones emitidas, así como de valorar el establecimiento de las responsabilidades que correspondan, en caso de incumplimiento injustificado de tales recomendaciones.*

SE RECOMIENDA A LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO GERENTE GENERAL:	NIVEL DE CRITICIDAD	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN
<p><u>Para el desarrollo del programa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Alinearse con los objetivos estratégicos del PEI (2022-2026) que afecta las metas y los objetivos del programa</li> <li>ii. Asignar el alcance del programa.</li> <li>iii. Gestionar el plan de gestión de las comunicaciones</li> <li>iv. Gestionar el plan de gestión de los costos</li> <li>v. Gestionar el plan de gestión de las adquisiciones;</li> <li>vi. Gestionar el plan de gestión de la calidad;</li> <li>vii. Gestionar el plan de gestión de los requisitos;</li> <li>viii. Gestionar el plan de gestión del riesgo;</li> <li>ix. Gestionar el plan de gestión del cronograma;</li> <li>x. Gestionar el plan de involucramiento de los interesados;</li> <li>xi. Gestionar el registro de supuestos.</li> <li>xii. Gestionar la obtención de beneficios a partir del programa y los proyectos.</li> </ul>	<b>ALTO</b>	<b>SETIEMBRE, 2024</b>
<p>3.7 Instruir y verificar mediante un mecanismo de su efectiva implementación, para que la Jefatura del Departamento de Gestión de Proyectos elaborare, oficialice e implemente un mecanismo de control para evaluar de manera periódica desempeño de los proyectos. (Véase criterio N° 3)</p>	<b>MEDIO</b>	<b>MAYO, 2024</b>
<p>3.8 Instruir y verificar mediante un mecanismo de su efectiva implantación, al Departamento de Gestión de Proyectos para que defina e implemente la actualización de las estructuras desglosadas de trabajo según el programa. (Véase criterio N° 4)</p>	<b>MEDIO</b>	<b>SETIEMBRE, 2024</b>

❖ **OBJETIVO ESPECÍFICO AL QUE SE ASOCIA LA RECOMEDACIÓN “EVALUAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS CONTROLES EN LA FASE DE PREINVERSIÓN DE LOS PROYECTOS TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE MEDICIÓN (AMI) Y AMPLIACIÓN SUBESTACIÓN CONCAVAS”.**



**3. RECOMENDACIONES**

*De conformidad con las competencias asignadas en el artículo 22 y el artículo 12 inciso c), ambos de la Ley General de Control Interno, se emiten las recomendaciones detalladas en este informe, las cuales son de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo (o en el término) conferido para ello; lo anterior una vez que transcurra el plazo establecido en el artículo 36 y, en caso de que proceda, el artículo 38 de ese mismo cuerpo normativo; por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad (artículo 39 de la LGCI). A la vez, esta Auditoría Interna se reserva la verificación, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de las recomendaciones emitidas, así como de valorar el establecimiento de las responsabilidades que correspondan, en caso de incumplimiento injustificado de tales recomendaciones.*

SE RECOMIENDA A LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO GERENTE GENERAL:	NIVEL DE CRITICIDAD	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN
<p>3.9 Instruir y verificar mediante un mecanismo de su efectiva implantación, al comité I+D para cuando se traslade un proyecto al Departamento de Gestión de Proyectos se actualice la identificación del mismo (Véase criterio N° 7), considerando al menos lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Nombre del proyecto.</li> <li>ii. Objetivos (general y específicos).</li> <li>iii. Responsable del proyecto.</li> <li>iv. Metas.</li> <li>v. Costos financieros y recursos a utilizar.</li> <li>vi. Fechas de inicio y de terminación</li> </ul>	<b>ALTO</b>	<b>ABRIL, 2024</b>
<p>3.10 Instruir y verificar mediante un mecanismo de su efectiva implantación, al Departamento de Gestión de Proyectos para que los estudios de factibilidad que se presente ante el Órgano Colegiado de JASEC cuenten con la aprobación del comité I+D), y así se aplique el procedimiento I+D en sus diferentes etapas, con la finalidad de vincular con los objetivos específicos del Plan Estratégico (2022-20226). (Véase criterio 6 y 10)</p>	<b>ALTO</b>	
<p>3.11 Instruir y verificar mediante un mecanismo de su efectiva implantación, al Departamento de Gestión de Proyectos para que defina e implemente la sensibilización de diversos escenarios (pesimista, normal y optimista) en los estudios de prefactibilidad de los proyectos que ejecute la institución, tal como lo indica la guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública Costa Rica. (Véase criterio N° 9)</p>	<b>ALTO</b>	
<p>3.12 Instruir y verificar mediante un mecanismo de su efectiva implantación, al Departamento de Gestión de Proyectos y al comité I+D desarrollar una matriz de evaluación de riesgos relevantes en la etapa de prefactibilidad de proyectos, los cuales cuenten con la matriz de administración de riesgos. Estas matrices deben ser actualizadas en la etapa de factibilidad de los proyectos. (Véase criterio N° 8)</p>	<b>ALTO</b>	

❖ **OBJETIVO ESPECÍFICO AL QUE SE ASOCIA LA RECOMEDACIÓN “VERIFICAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS CONTROLES EN LA FASE DE SEGUIMIENTO DEL PROYECTO CONSTRUCCIÓN TUBERÍA BIRRIS.**



**3. RECOMENDACIONES**

*De conformidad con las competencias asignadas en el artículo 22 y el artículo 12 inciso c), ambos de la Ley General de Control Interno, se emiten las recomendaciones detalladas en este informe, las cuales son de acatamiento obligatorio y deberán ser cumplidas dentro del plazo (o en el término) conferido para ello; lo anterior una vez que transcurra el plazo establecido en el artículo 36 y, en caso de que proceda, el artículo 38 de ese mismo cuerpo normativo; por lo que su incumplimiento no justificado constituye causal de responsabilidad (artículo 39 de la LGCI). A la vez, esta Auditoría Interna se reserva la verificación, por los medios que considere pertinentes, la efectiva implementación de las recomendaciones emitidas, así como de valorar el establecimiento de las responsabilidades que correspondan, en caso de incumplimiento injustificado de tales recomendaciones.*

SE RECOMIENDA A LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO GERENTE GENERAL:	NIVEL DE CRITICIDAD	PLAZO DE IMPLEMENTACIÓN
3.13 Instruir y verificar mediante un mecanismo de su efectiva implementación, al Departamento de Gestión de Proyectos para que aplique el POID.PR3 "Ejecución de la inversión" referente a generar informes de avance, control y seguimiento periódico de diferentes niveles a la administración superior mediante la carpeta personal de cada proyecto POID.PR3.FM1 "Formulario para inspecciones de proyectos" y efectuar un Informe de avance, control y seguimiento periódico de diferentes niveles al Comité de I+D. (Véase criterio 11)	MEDIO	JUNIO, 2024



## Análisis a las observaciones recibidas de la Administración

OBSERVACIÓN AL RESULTADO, CONCLUSIÓN O RECOMENDACIÓN	OBSERVACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	ACEPTACIÓN DE LA AI (SI, NO, PARCIAL)	JUSTIFICACIÓN AI
Recomendación 3.1	Se tiene posibilidad de incorporar la instrucción correspondiente dentro del procedimiento de Gestión de Ideas en un plazo de 4 meses a partir de la notificación del documento de la Auditoría	No	Al respecto, la Administración citó que la recomendación será atendida en un lapso de 4 meses, por consiguiente, dicha prórroga no modifica el plazo de implementación de la recomendación establecido en el informe borrador, por ende, se mantiene el plazo de ejecución de la recomendación a junio de 2024.
Recomendación 3.2	La medida de control requerida corresponde al cumplimiento de los procedimientos I+D vigentes. Se debe comprender que han existido proyectos que datan de periodos previos a la aprobación de los procedimientos I+D que en su génesis no contemplaron el cumplimiento de los procedimientos que en ese momento eran inexistentes	No	En relación con lo citado, la Auditoría Interna señala que el procedimiento I+D fue oficializado en SE SUITE en noviembre del 2017. Por otra parte, no se evidencia objeción tanto en el contexto de la recomendación que se refiere a la implementación de manera eficiente para la gestión de proyectos, así como en el plazo de implementación de la misma, por ende, se mantiene el plazo de ejecución de la recomendación a junio de 2024.
Recomendación 3.3	Se tiene posibilidad de incorporar la instrucción correspondiente dentro del procedimiento en un plazo de 4 meses a partir de la notificación del documento de la Auditoría.	No	Al respecto, la Administración citó que la recomendación será atendida en un lapso de 4 meses, por consiguiente, dicha prórroga no modifica el plazo de implementación de la recomendación establecido en el informe borrador, por ende, se mantiene el plazo de ejecución de la recomendación a junio de 2024.
Recomendación 3.4	Esta recomendación deberá dirigirse a la Dirección de Operaciones para su implementación y no al Dto. de Gestión de Proyectos que desconoce cuáles son los compromisos de la política nacional asumidos por JASEC referente al tema de medición inteligente y las tarifas eléctricas. Se debe comprender que el Dto. de Proyectos limita su gestión al desarrollo de proyectos y no a la verificación, seguimiento o cumplimiento de políticas nacionales del sector eléctrico	No	Sobre el particular, la Auditoría Interna recalca que la recomendación va dirigida a la Gerencia General en conjunto con las instancias institucionales pertinentes, por este motivo no se acoge la observación de la Administración, debido a que es la Gerencia a quien le corresponde direccionarla. Adicionalmente, no hubo objeción en el plazo de ejecución de la recomendación, por ende, se mantiene el plazo de ejecución de la recomendación a junio de 2024.
Recomendación 3.5	Se tiene posibilidad de incorporar la instrucción correspondiente dentro del procedimiento en un plazo de 6 meses a partir de la notificación del documento de la Auditoría.	Parcial	Referente a esta recomendación, la Auditoría Interna identificó que las secciones del programa y portafolio de PMBOK deben ser homologadas y oficializadas al procedimiento interno de JASEC, lo cual requiere de un tiempo prudencial para su implementación, por lo tanto, se amplía el plazo de la recomendación a julio del 2024, no así a los 6 meses solicitados por la Administración.



## Análisis a las observaciones recibidas de la Administración

OBSERVACIÓN AL RESULTADO, CONCLUSIÓN O RECOMENDACIÓN	OBSERVACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	ACEPTACIÓN DE LA AI (SI, NO, PARCIAL)	JUSTIFICACIÓN AI
Recomendación 3.6	Actualmente se tiene imposibilidad material para estructurar un programa entre el sistema de facturación y el sistema AMI para el proyecto de Transformación Digital de Medición hasta no conocer los resultados de la contratación 2018LA-000011-0018300001 "DESARROLLO, IMPLEMENTACION Y PUESTA EN MARCHA DE UN SISTEMA DE FACTURACIÓN Y CONTROL DEL COBRO DEL SERVICIO ELÉCTRICO DE JASEC, la cual se encuentra actualmente en ejecución. Así mismo la estructuración del programa en los términos solicitados por la Auditoría, depende de la implementación del punto 3.5, por lo que se tiene posibilidad de atender la recomendación requerida en un plazo de 8 meses a partir de la notificación del documento de la Auditoría.	Parcial	Referente a esta recomendación, la Auditoría Interna identificó que el resultado primero de la resolución RG-005-2024 cita de manera literal que "(...) la Junta Directiva nombró al Ing. Edwin Aguilar Vargas como Subgerente por tiempo definido comprendido entre el 01 de enero del 2024 al 30 de junio del 2024, ambas fechas inclusive.". Lo anterior, podría limitar el grado de avance de la recomendación debido a la continuidad de la Jefatura del Departamento de Proyectos en el puesto, sin embargo, ante la imperante necesidad de la institución de contar con un sistema de facturación y cobro robusto para la implementación del proyecto AMI, se amplía el plazo de la recomendación a setiembre del 2024, no así los 8 meses solicitados por la Administración.
Recomendación 3.7	Se tiene posibilidad de proceder a oficializar dentro de los Procedimientos I+D los controles para la evaluación periódica del desempeño de los procesos en un plazo de 3 meses a partir de la notificación del documento de la Auditoría.	Si	Al respecto, la Administración mencionó que la recomendación será atendida en un lapso de 3 meses, por consiguiente, se modifica el plazo de implementación de la recomendación a mayo de 2024.
Recomendación 3.8	Se tiene posibilidad de atender esta recomendación incorporándose en conjunto con la atención del punto 3.6	Parcial	Referente a esta recomendación, la Auditoría Interna identificó que el resultado primero de la resolución RG-005-2024 cita de manera literal que "(...) la Junta Directiva nombró al Ing. Edwin Aguilar Vargas como Subgerente por tiempo definido comprendido entre el 01 de enero del 2024 al 30 de junio del 2024, ambas fechas inclusive.". Lo anterior, podría limitar el grado de avance de la recomendación debido a la continuidad de la Jefatura del Departamento de Proyectos en el puesto, sin embargo, ante la imperante necesidad de la institución de contar con un sistema de facturación y cobro robusto para la implementación del proyecto AMI, se amplía el plazo de la recomendación a setiembre del 2024, no así los 8 meses solicitados por la Administración.
Recomendación 3.13	Se tiene posibilidad de incorporar la actualización del POID.PR3.FM1 y su gestión dentro del procedimiento en un plazo de 4 meses a partir de la notificación del documento de la Auditoría	No	Al respecto, la Administración citó que la recomendación será atendida en un lapso de 4 meses, por consiguiente, dicha prórroga no modifica el plazo de implementación de la recomendación establecido en el informe borrador, por ende, se mantiene el plazo de ejecución de la recomendación a junio de 2024.

**Elaborado por:  
Paúl Delgado Arce  
Profesional Auditoría Interna**

**Revisado por:  
Marylú Castillo Soto  
Profesional Auditoría Interna**

**AUDITORIA INTERNA  
FEBRERO, 2024**