**Uruguay**

**Programa de Saneamiento Urbano de Montevideo**

**(PSU V)**

**(UR-L1136)**

SEGUNDO PRESTAMO

BAJO LA LÍNEA CCLIP

(UR-X1001)

**Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI)**

**de la Intendencia de Montevideo para la ejecución del UR-L1136**

Este documento fue preparado por la consultora Carolina Carrasco en agosto de 2016 y revisado por el equipo del proyecto.

**Contenido**

[GLOSARIO DE SIGLAS 3](#_Toc459202071)

[RESUMEN EJECUTIVO 4](#_Toc459202072)

[1. OBJETIVO Y ALCANCE DE LA CONSULTORÍA 5](#_Toc459202073)

[2. METODOLOGÍA DE TRABAJO 5](#_Toc459202074)

[3. PROCESO DE EVALUACIÓN 6](#_Toc459202075)

[3.1. Participantes 6](#_Toc459202076)

[3.2. Documentos considerados 7](#_Toc459202077)

[3.3. Criterios establecidos para el Análisis y procesamiento de la información 7](#_Toc459202078)

[3.4 Etapas cumplidas 7](#_Toc459202079)

[4. CONTEXTO INSTITUCIONAL 8](#_Toc459202080)

[5. CONTEXTO POLÍTICO 9](#_Toc459202081)

[6. MARCO DE REFERENCIA DEL PROGRAMA 9](#_Toc459202082)

[6.1. Antecedentes 9](#_Toc459202083)

[6.2. Programa 9](#_Toc459202084)

[6.3. Organismo ejecutor 10](#_Toc459202085)

[6.4. Control de gestión del organismo ejecutor 14](#_Toc459202086)

[7. EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL 15](#_Toc459202087)

[7.1. Aplicación del SECI 15](#_Toc459202088)

[8. ESQUEMA DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA UR-L1136 – Propuesta 22](#_Toc459202089)

[ANEXO I - CUESTIONARIO SECI 25](#_Toc459202090)

[ANEXO II- FLUJOGRAMAS 37](#_Toc459202091)

# GLOSARIO DE SIGLAS

|  |  |
| --- | --- |
| AE | : Auditoría Externa |
| AI | : Auditoría interna |
| BID | : Banco Interamericano de Desarrollo |
| CCLIP | : Convenio de Línea de Crédito Condicional |
| CC | : Capacidad de Control |
| CE | : Capacidad de Ejecución |
| CPO | : Capacidad de Planificación y Organización |
| DDA | : Departamento de Desarrollo Ambiental de la IM |
| DS | : División Saneamiento de la IM |
| EFAS | : Estados Financieros Auditados |
| GRP | : Gestión de Riesgo de Proyectos del BID |
| IM | : Intendencia de Montevideo |
| JDM | : Junta Departamental de Montevideo |
| OPP | : Oficina de Planeamiento y Presupuesto |
| PMR | : Plan de Mitigación de Riesgos |
| PSU IV | : Programa de Saneamiento Urbano de la Ciudad de Montevideo IV |
| PSU V | : Programa de Saneamiento Urbano de Montevideo |
| POA | : Plan Operativo Anual |
| SABS | : Sistema de Administración de Bienes y Servicios |
| SAF | : Sistema de Administración Financiera |
| SAP | : Sistema de Administración de Personal |
| SCE | : Sistema de Control Externo |
| SCI | : Sistema de Control Interno |
| SECI | : Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional |
| SEFI | : Sistema Económico Financiero de la IMM |
| SIAB | : Sistema de Abastecimientos de la IMM |
| SOA | : Sistema de Organización Administrativa |
| SPA | : Sistema de Programación de Actividades |
| SRH | : Sistema de Recursos Humanos de la IMM |
| TOCAF | : Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera |
| TCR | : Tribunal de Cuentas de la República |
| UES | : Unidad Ejecutora de Saneamiento |

# RESUMEN EJECUTIVO

Este informe fue elaborado en el marco de la consultoría contratada por el Banco Interamericano de Desarrollo con el objetivo de apoyar al equipo de proyecto en la etapa de preparación de la segunda operación del CCLIP UR-X1001, UR-L1136 - Programa de Saneamiento Urbano de Montevideo. Específicamente para la realización del análisis institucional del Organismo Ejecutor, la Intendencia de Montevideo, que actualmente, a través de la Unidad Ejecutora de Saneamiento, ejecuta las operaciones 1819/OC-UR. 2605/OC-UR y 2647/OC-UR, PSU IV, suplementario y complementario respectivamente, para los cuales en el año 2011 se llevó a cabo una Evaluación de Capacidad Institucional y Desempeño dando como resultado Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo.

La presente evaluación de la capacidad institucional del Programa UR-L1136 fue realizada en base a la metodología Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Dicha metodología de evaluación comprende el análisis de las siguientes áreas: (i) Programación de Actividades; (ii) Organización Administrativa; (iii) Bienes y Servicios; (iv) Administración de Personal; (v) Administración Financiera; (vi) Control Interno; (v) Control Externo.

Los resultados generales de la evaluación de capacidad institucional efectuada en el Organismo Ejecutor que se presentan en el siguiente cuadro arrojan como resultado una calificación de 98% equivalente a un Desarrollo Satisfactorio con un nivel de Riesgo Bajo, lo que indica que la IM, a través de la UES, cuenta con amplia experiencia en la ejecución de proyectos del BID y ha logrado mantener su capacidad de ejecutar programas y proyectos.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Consolidación Resultados SECI Capacidades** | **Cuantificación** | | | **Desarrollo** | **Nivel de Riesgo** | **Calificación consultor %** |
| **Calificación** | **Ponderación** | |
| CAP. PLANIF. Y ORGANIZACIÓN | 100% | 25% | 25,0% | SD | RB | 91 |
| CAPACIDAD DE EJECUCIÓN | 99% | 45% | 44,6% | SD | RB | 98 |
| CAPACIDAD DE CONTROL | 96% | 30% | 28,8% | SD | RB | 83 |
| **Total** | **98%** |  | **98,4%** | **SD** | **RB** | **91** |

La capacidad de Planificación y Organización presenta una calificación del 100%; la capacidad de Ejecución presenta una calificación del 99% y la capacidad de Control presenta una calificación del 96%, por lo tanto las tres capacidades evaluadas se sitúan en un nivel de Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo.

A efectos de darle continuidad a la evaluación realizada en el año 2011, se incorpora a la matriz de resultados una calificación complementaria, realizada por el consultor, expresada como porcentaje de cumplimiento de 0 a 100. El resultado de esta calificación paralela, generalmente es menor que el de la herramienta SECI y eso se debe a que utilizar valores intermedios al 0-100, permite dejar constancia de las áreas en las que a pesar de cumplir con el aspecto evaluado, existen posibilidades de mejora, o aspectos no considerados.

El resultado de la calificación del consultor es de 91%, lo cual corresponde a un nivel de capacidad institucional Muy Satisfactorio. A su vez cada una de las capacidades se ubica en un nivel Muy Satisfactorio según el siguiente detalle: CPO 91%, CE 98% y CC 83%.

Como resultado del análisis, se elaboró un informe con oportunidades de mejora y se propone el esquema de ejecución para la nueva operación UR-L1136, que se basa en el esquema que rige actualmente para la ejecución de los programas UR-L1005, UR-L1063 y UR-L1069.

# OBJETIVO Y ALCANCE DE LA CONSULTORÍA

El objetivo de la consultoría es la actualización de la Evaluación de la Capacidad Institucional de la Intendencia de Montevideo en el marco de la preparación del Programa de Saneamiento Urbano de Montevideo (UR- L1136), así como también el diseño del esquema de ejecución del Programa. Se ha definido el siguiente alcance de la actualización de la evaluación SECI al Organismo Ejecutor:

(i) evaluación de la capacidad de Programación y Organización que incluye los sistemas de programación de componentes y actividades y el sistema y organización administrativa;

(ii) evaluación de la capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas, que comprende el sistema de administración de personal, el sistema de administración de bienes y servicios y el sistema de administración financiera; y

(iii) evaluación de la capacidad de control que contempla los sistemas de control

interno y control externo.

El presente informe contiene los resultados del análisis y las propuestas del plan de fortalecimiento institucional y del esquema de ejecución para la ejecución de dicho Programa.

# METODOLOGÍA DE TRABAJO

El SECI es una metodología para evaluar la capacidad institucional de una entidad o agencia ejecutora, relacionada con aspectos administrativos y de control para la ejecución de un proyecto financiado por el Banco. El objetivo general del SECI es evaluar los recursos disponibles en términos de recursos humanos, materiales, equipos y sistemas de información, para cumplir en lo interno con los requerimientos del Banco relacionados con la gestión técnica y administrativa, el sistema de control y la auditoría externa.

Para facilitar la evaluación o el diseño de la capacidad institucional se adoptó un enfoque metodológico por el cual se analiza la disponibilidad de recursos humanos, materiales y de sistemas de información agrupados en las siguientes áreas:

**A. Capacidad de Programación y Organización**, que representa la habilidad para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades sobre la administración de los recursos, de tal forma que se logre una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y en la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Esta capacidad incluye los siguientes sub-sistemas: (1) de programación de componentes y actividades y (2) de organización administrativa.

**B. Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas**, que representa la habilidad para alcanzar los resultados programados. Esta capacidad incluye los siguientes sub-sistemas: (3) de administración de personal, (4) de administración de bienes y servicios, y (5) de administración financiera.

**C. Capacidad de Control,** que se manifiesta en forma interna y externa. En el primer caso el OE plantea dentro del contexto de la organización de sus actividades un (6) Sistema de Control Interno y en el segundo caso, en cumplimiento del contrato de préstamo, el OE somete sus Estados Financieros y otras informaciones a un examen de Auditoría practicado por una Firma Independiente o una Institución Superior de Auditoría. Dicho enfoque, también es conocido como (7) Control Externo.

A continuación se presenta la escala de resultados que aplica el SECI, así como la descripción de las categorías de riesgos y sus requerimientos asociados.

**Escala de Resultados de la Evaluación**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Capacidad de Desarrollo** | **Calificación** | **Nivel de Riesgo** |
| Entre 0 y 40% | No existe desarrollo (ND) | Riesgo Alto (RA) |
| Entre 41 y 60% | Incipiente Desarrollo (ID) | Riesgo Sustancial (RS) |
| Entre 61 y 80% | Mediano Desarrollo (MD) | Riesgo Medio (RM) |
| Entre 81 y 100% | Satisfactorio Desarrollo (SD) | Riesgo Bajo (RB) |

**Categoría de Riesgo – Requerimientos**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| I | Riesgo Alto | Requiere medidas de carácter crítico de implementación inmediata para los proyectos en ejecución, o como condición para declarar la elegibilidad  del préstamo en los Proyectos en preparación. En ambos casos, es claramente identificable un plazo máximo para implementar las acciones recomendadas. |
| II | Riesgo  Sustancial | Requiere medidas de carácter prioritario que deben implementarse a la brevedad posible, deseable en plazos determinados. Su adopción implica mejoramiento sustancial de la capacidad, y es deseable que se implementen antes de iniciar la ejecución o en una fase temprana de dicho período. |
| III | Riesgo Medio | Requiere medidas de carácter prioritario, cuya adopción implica mejoramiento sustancial de la capacidad institucional. Se recomienda que estas medidas sean implementadas durante la ejecución de los proyectos. |
| IV | Riesgo Bajo | Requiere medidas de menor importancia, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente, eficaz y transparente de los recursos del proyecto. Estas medidas deben implementarse en el corto o mediano plazo, o se deben justificar las razones para asumir los riesgos de no hacerlo. |

# PROCESO DE EVALUACIÓN

## 3.1. Participantes

De parte del Banco se obtuvo información de archivo del PSU IV, y de los préstamos complementario y suplementario. De parte de la IM, se obtuvo información de parte del Ing Jorge Alsina (Coordinador Técnico de DDA), del Ing. Emilio García (Director Profesional de la UES), de la Cra. Andrea Quitadamo (Encargada del Sector Contable de la UES), del Cr. Alvaro Veiga (Sector Contable de la UES), del Dr. Fernando Nodar (Abogado Director de la UES), del Ing. Luis Marisquirena (Encargado de Planificación y Seguimiento de la UES), del Ing. Gerardo Póppolo (Subdirector de la UES) y del Cr. Jorge López (Auditor Interno de la IM).

## 3.2. Documentos considerados

3.2.1 Documentos del SECI:

* Guía de Usuario
* Características Básicas de la capacidad institucional.
* Plan de Evaluación.
* Programa.
* Control de Calidad en las diferentes etapas.
* Cuestionarios correspondientes a las 3 Áreas de Capacidad a Evaluar (CPO, CE y CC) tomados de la versión 3.0 del SECI junto a sus respectivos documentos de apoyo.

3.2.2 Otros documentos del Banco y del ejecutor:

* UR-L1005 - Programa de Saneamiento de Montevideo (PSU IV)- Documentos del proyecto
* UR-L1063 – Documentos del proyecto;
* UR-L1069 – Documentos del proyecto;
* UR-L1136- Matriz de Riesgos y Ayuda Memoria de Misión;
* Normas legales y reglamentarias relacionadas con la organización y administración del Estado y del proceso del gasto público.

## 3.3. Criterios establecidos para el Análisis y procesamiento de la información

El alcance de la evaluación se ha orientado a analizar las capacidades relacionadas directamente para la ejecución del Programa UR-L1136 previsto con financiamiento BID. La evaluación del SECI se aplicó a la Unidad Ejecutora de Saneamiento responsable de la ejecución de los Préstamos BID.

Los formularios con cuestionarios del SECI fueron completados, agregándose una columna adicional, para recoger una gama de puntajes o calificaciones (0, 10, 20… …100) que otorgará matices que la herramienta SECI no contempla.

La Matriz de resultados fue expresada teniendo en cuenta las calificaciones complementarias, expresadas como porcentaje (%) de cumplimiento de 0 a 100. Como allí se observa, el resultado de esta calificación paralela, es menor generalmente que el de la herramienta SECI, ya que utilizar valores intermedios al 0-100, permite dejar constancia de las áreas en las que a pesar de cumplir con el aspecto evaluado, existen posibilidades de mejora, o bien aspectos no considerados.

## Etapas cumplidas

3.4.1 Evaluación primaria conjuntamente con los técnicos de la UES de la IM, tanto de la capacidad de desempeño documentada, como del conocimiento de la efectiva aplicación de esa capacidad en la ejecución, basada en el conocimiento de los responsables de gestión institucional, con respecto tanto a las características y complejidad operativa y administrativa del Programa, como a las fortalezas y debilidades del equipo humano.

Para ello se realizaron visitas a la UES, durante las cuales se presentó el sistema de evaluación, se recabó información institucional y sobre el funcionamiento de la organización formal e informal. Conjuntamente con los técnicos entrevistados se procedió a completar los formularios con las respuestas primarias.

3.4.2. Revisión y ajuste de las calificaciones sobre la base de la documentación y comentarios recibidos, como asimismo de las características de la organización formal e informal del organismo ejecutor, particularmente considerando que se trata de una entidad que ha ejecutado otras operaciones con el Banco como el Plan de Saneamiento Urbano (PSU) de Montevideo etapas I (préstamo 76/IC-UR, 1981 completo), II (préstamo 575/OC-UR, 1990-98, completo), III (préstamo 948/OC- UR, 1996-2007, completo), y que actualmente ejecuta el PSU etapa IV (préstamo 1819/OC-UR, 2007) y el Programa de Modernización de la Gestión (préstamo 1425/OC-UR, 2002-2009, completo), 2605/OC-UR suplementario del PSU IV y 2647/OC-UR complementario del PSU IV.

# CONTEXTO INSTITUCIONAL

La República Oriental del Uruguay es un país de América del Sur, con una superficie de 176.215 kilómetros cuadrados, y una población de aproximadamente 3.3 millones de habitantes.

Es un Estado republicano, democrático, unitario y de carácter presidencialista. El gobierno se divide en tres poderes independientes: ejecutivo, legislativo y judicial.

El poder ejecutivo es ejercido por el Presidente de la República conjuntamente con el Consejo de Ministros. El presidente es simultáneamente Jefe de Estado y Gobierno, y es electo junto con el Vicepresidente mediante elección popular directa; éstos designan a su vez al consejo de ministros. El presidente tiene un mandato de 5 años sin reelección inmediata hasta después de igual período desde el cese de su cargo. Se eligen en una misma candidatura presentada por el respectivo partido. En caso que ninguna candidatura obtenga la mayoría absoluta de los votos, se procede a una segunda vuelta entre las dos primeras mayorías. En dicha votación resulta ganadora la candidatura que obtenga la mayoría simple de los votos.

El Consejo de Ministros se integra con 13 ministerios. La Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) que tiene rango ministerial, de la cual el Director y el Subdirector son elegidos por el Presidente de la República, también depende de la Presidencia de la República.

El poder legislativo reside en la Asamblea General, integrada por una Cámara de Senadores (31 miembros) y de una Cámara de Representantes (99 miembros). Las elecciones para el parlamento se celebran en listas cerradas, simultáneamente con la elección presidencial. Los diputados se eligen por departamento, mientras que los senadores se eligen a escala nacional, ambos para mandatos de 5 años.

Los gobiernos locales de cada uno de los 19 departamentos de Uruguay son encabezados por un Intendente elegido por voto popular, duran cinco años en el ejercicio de sus funciones y pueden ser reelectos por una sola vez. La Junta Departamental se integra por un cuerpo de 31 miembros que se denominan Ediles, y actúa como poder legislativo a nivel departamental. Al igual que los Intendentes, los Ediles son elegidos directamente por la ciudadanía en el mes de mayo del año siguiente al de las elecciones nacionales. Los Ediles asumen sus funciones, de carácter honorario, 60 días después de realizados los comicios municipales por un período de 5 años, pudiendo ser reelectos.

Existe un tercer nivel denominado municipal, los gobiernos municipales están integrados por cinco miembros, denominados concejales municipales. El concejal más votado del lema dentro del municipio es designado alcalde, y preside el gobierno municipal.

De acuerdo la Constitución de la República Oriental del Uruguay, el Gobierno y la Administración de los Departamentos con excepción de los servicios de seguridad pública, son ejercidos por una Junta Departamental y un Intendente, en un primer nivel. La Junta Departamental ejerce las funciones legislativas y de contralor en el Gobierno Departamental, su jurisdicción se extiende a todo el territorio del departamento. Corresponden al intendente municipal las funciones ejecutivas y administrativas en el Gobierno Departamental. Los gobiernos municipales se sitúan en el siguiente nivel, y están integrados por cinco miembros, denominados concejales municipales. El concejal más votado del lema dentro del municipio es designado alcalde, y preside el gobierno municipal. El departamento de Montevideo tiene ocho municipios.

El poder judicial es encabezado por la Suprema Corte de Justicia, cuyos miembros son nombrados por la Asamblea General mediante una mayoría de dos tercios, y cuyos mandatos duran 10 años. La Suprema Corte de Justicia es la última instancia de apelación, y es también quien juzga la constitucionalidad de las leyes. El poder judicial está compuesto asimismo por Tribunales de Apelaciones, Juzgados Letrados, Juzgados de Paz y Juzgados de Faltas.

# CONTEXTO POLÍTICO

Uruguay tiene un sistema de partidos políticos consolidado. Actualmente cinco partidos políticos cuentan con representación parlamentaria (Frente Amplio, Partido Nacional, Partido Colorado, y Partido Independiente, Asamblea Popular). En el último cuarto de siglo, los tres partidos mayoritarios se alternaron en el poder.

En las elecciones presidenciales de 2014 resultó electo Tabaré Vázquez, candidato por el Frente Amplio. La Administración actual asumió sus funciones en marzo de 2015 por un término de 5 años.

En las elecciones municipales de 2015 resultó electo Intendente de Montevideo Daniel Martínez, candidato por El Frente Amplio. La Administración actual asumió sus funciones en julio de 2015 por un término de 5 años.

# MARCO DE REFERENCIA DEL PROGRAMA

## 6.1. Antecedentes

El departamento de Montevideo tiene una superficie total de aproximadamente 530 Km cuadrados y una población de 1,319 millones de habitantes (Censo 2011). La mayoría de la población se concentra en la zona urbana de Montevideo (1,305 millones de habitantes), capital del país.

La ciudad de Montevideo, ubicada en la margen izquierda del Río de La Plata, es el mayor conglomerado urbano del país (aproximadamente el 40% de la población nacional) y tiene 8 municipios. La franja costera del Departamento tiene 77 Km de longitud e incluye numerosas playas que son utilizadas en forma recreativa por la población. El servicio de saneamiento atiende a 1,1 millones de habitantes mediante un sistema de redes de alcantarillado sanitario de 2.700 Km de longitud. Un 55% de las aguas residuales recolectadas reciben pre tratamiento, y se descargan a través de un emisario subfluvial ubicado en Punta Carretas, zona este de la ciudad.

## 6.2. Programa

Las autoridades del gobierno de Uruguay han solicitado al BID la segunda operación bajo la línea de crédito condicional (CCLIP) (UR-X1001) para el Programa de Saneamiento Urbano de la Ciudad de Montevideo por un monto de US$ 60 millones.

La finalidad de la Línea CCLIP es apoyar a la Intendencia de Montevideo (IM) en sus esfuerzos para mejorar las condiciones de vida de la población del Departamento de Montevideo.

La primera operación bajo la línea (CCLIP) fue el PSU IV, aprobado por el Banco en 2006, e incluía obras y acciones agrupadas bajo los siguientes cuatro componentes: i) construcción y rehabilitación de redes de alcantarillado y drenaje pluvial; ii) construcción del sistema de disposición final subfluvial oeste que reemplazará al sistema de múltiples descargas superficiales actualmente operando en la bahía; iii) reasentamiento de familias afectadas por la ejecución de las obras de saneamiento y drenaje; y iv) mejoramiento de la gestión del servicio de saneamiento y drenaje que presta la IM. El costo total del programa fue estimado en US$139,5 millones, siendo el monto del préstamo de US$118,6 millones.

El fin de la segunda operación (PSU V) que continúa y complementa las obras ya financiadas con la primera operación bajo la línea, son: i) disminución de la contaminación en la Bahía de Montevideo y en las playas aledañas, ii) el aumento de la cobertura de saneamiento y drenaje pluvial y del caudal de aguas servidas con disposición adecuada y iii) la mejora de la gestión de los servicios de saneamiento y drenaje pluvial. Se acordó que en principio harán parte de esta segunda operación: i) las obras relacionadas con el aumento de cobertura de saneamiento y drenaje en el barrio de Manga; ii) la finalización de las obras de la disposición final oeste; y iii) la mejora de gestión de la División Saneamiento.

Para este proyecto se proponen dos componentes: 1) Obras de saneamiento y drenaje pluvial y 2) Mejora de la gestión del servicio de saneamiento.

Para el esquema de financiación se acordó que el programa será estructurado como un Programa de Inversión Específica, a ser financiado por un préstamo de US$ 60 millones con recursos provenientes del capital ordinario del Banco y con un aporte local.

## 6.3. Organismo ejecutor

En el marco de la preparación de este programa, se ha previsto la realización de una actualización de la evaluación de la capacidad institucional del Organismo Ejecutor (la IM, a través de la UES).

La IM tiene cometidos sustantivos relacionados con las distintas áreas de su competencia, y cometidos de apoyo como administrar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el cumplimiento de los cometidos sustantivos establecidos legalmente.

La estructura de su organización formal presenta distintos niveles, donde el primero de ellos radica en el intendente y el segundo corresponde a un gabinete organizado en departamentos por sectores y por áreas de administración y gestión.

La Unidad Ejecutora del Plan de Saneamiento (UES) fue creada en ocasión del Plan de Saneamiento Urbano I, y su estructura se ha mantenido casi sin variantes desde entonces.

Tiene por cometido la ejecución integral de todos los Planes de Saneamiento Urbano. Ello comprende la preparación de los documentos para licitaciones, llamados a Licitación Pública Nacional o Internacional, la supervisión y el control de la ejecución de los contratos de consultoría y de ejecución de obras licitados. Asimismo le competen las adquisiciones de bienes, y la gestión de los contratos con el BID que han financiado y financian las sucesivas etapas de los Planes de Saneamiento.

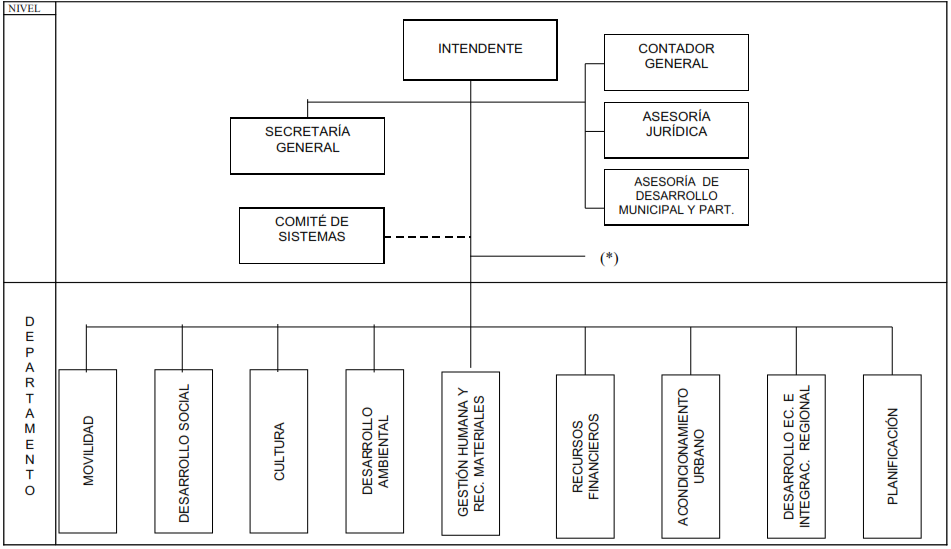
Si bien en el organigrama publicado en la página web de la IM, la UES depende de la División Saneamiento (DS) que a su vez depende del Departamento de Desarrollo Ambiental (DDA), no existe resolución que lo ampare, y en los hechos la UES depende directamente del DDA.

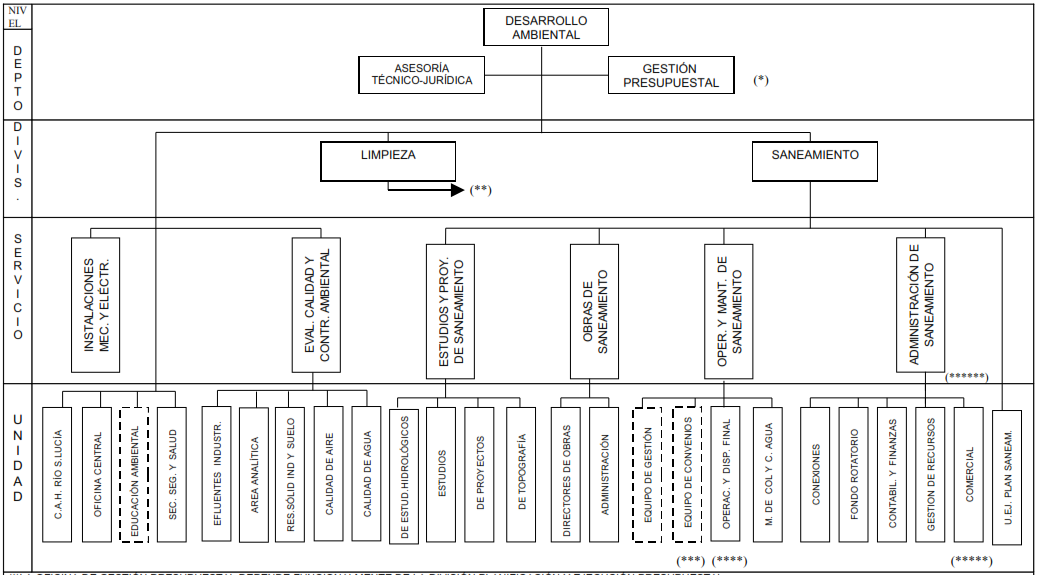
Al DDA compete, entre otros cometidos, formular, proyectar, ejecutar y evaluar los planes departamentales para la gestión y protección del ambiente, promoviendo una gestión integral para la mejora continua de la calidad ambiental, en el marco de un desarrollo sostenible.

El cometido de la DS es asegurar el correcto mantenimiento preventivo y correctivo de la red de saneamiento del Departamento de Montevideo, así como la limpieza de cursos de agua.

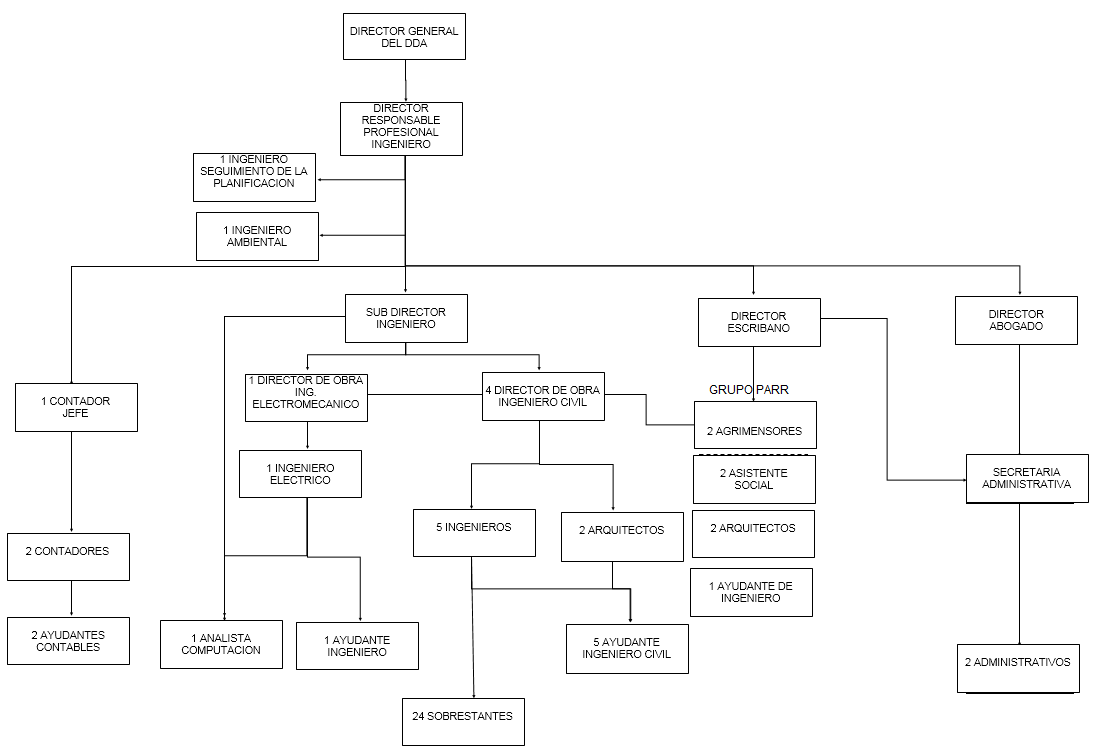
En el organigrama actual, la UES se ubica al nivel de una Unidad que depende de la División Saneamiento, lo cual según lo relevado con los integrantes de la UE es un error. Dicho error encuentra su fundamento en que la dependencia jerárquica del DDA fue delegación expresa del Intendente y no se puede volver a delegar (en este caso sería al DS).

A continuación se muestra la estructura tal como figura en el organigrama de la IM:





A continuación se muestra el organigrama vigente de la UES:



A la fecha del presente informe las autoridades principales de la UES eran:

Ing. Emilio García\_ Director Profesional de la Unidad Ejecutora

Dr. Fernando Nodar\_Director Abogado de la Unidad Ejecutora

Ing. Gerardo Póppolo\_Subdirector de la Unidad Ejecutora

Cra. Andrea Quitadamo\_Encargada del Sector Contable de la Unidad Ejecutora

Ing. Luis Marisquirena\_Encargado de Planificación y Seguimiento de la Unidad Ejecutora

## 6.4. Control de gestión del organismo ejecutor

La IM es el órgano ejecutivo y administrativo del departamento de Montevideo, y su actividad está regulada por la Constitución, la Ley y normas reglamentarias.

El control externo de la gestión de la Hacienda Pública está consagrado en la Constitución (artículo 211), que comete al Tribunal de Cuentas de la República (TCR) la intervención preventiva en los gastos y los pagos, conforme a la ley y regulaciones, y al solo efecto de certificar su legalidad. Asimismo, el artículo 212 de la Constitución establece que el TCR tendrá superintendencia en todo lo que corresponda a sus cometidos, sobre todas las oficinas de contabilidad, recaudación y pagos del Estado.

El Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera del Estado (TOCAF) forma parte medular del sistema normativo que rige la gestión de compras y contrataciones en el ámbito público de Uruguay, está previsto en el artículo 213 de la Constitución, y su materia está constituida por hechos, actos u operaciones de los que se deriven transformaciones o variaciones en la Hacienda Pública.

Los gobiernos municipales están comprendidos en la materia del TOCAF en carácter de organismos de Administración Financiero-Patrimonial.

El TOCAF es una recopilación actualizada de leyes reguladoras de la administración financiera y económica, de la organización de los servicios de contabilidad y recaudación, de requisitos con fines de contralor para la adquisición y enajenación de bienes y contrataciones que afecten a la Hacienda Pública, de cómo hacer efectiva la intervención preventiva del organismo de contralor (TCR) en los ingresos, gastos y pagos, y sobre las responsabilidades y garantías a que quedarán sujetos los funcionarios que intervienen en la gestión del patrimonio del Estado. Constituye un manual de procedimientos consagrado por ley.

Las normas sobre recursos, procedimientos, contratos, registros, patrimonio, controles y rendiciones de cuentas, etc. aplicables a todos los organismos públicos y, parcialmente, a los organismos paraestatales (personas jurídicas de derecho público no estatales) están contenidas en el TOCAF. La sección de los artículos 33 a 67 comprende el área de compras estatales. Otras normas de orden público complementan y amplían las áreas relativas a la organización administrativa del Estado.

El sistema de contabilidad gubernamental comprende el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos técnicos utilizados para recopilar, valuar, procesar y exponer los hechos económicos y financieros que puedan tener efectos en la Hacienda Pública (artículo 81 del TOCAF).

En el ámbito de la IM, el sistema de contabilidad y administración financiera comprende tres sistemas integrados: Sistema Económico Financiero (SEFI), Sistema de Abastecimientos (SIAB) y Sistema de Recursos Humanos (SRH)

El SIAB registra todas las operaciones desde la identificación de la necesidad (el pedido) hasta la conformación de la factura del proveedor, ordenando las etapas, generando la documentación interna de cada una (autorizaciones, órdenes de compra/pago, contratos), y formando el archivo documental digitalizado y físico. A partir de la adjudicación del proceso de compra, el SIAB genera el contrato correspondiente con todos sus antecedentes, lo que constituye el punto de partida del proceso contable en el SEFI.

El SEFI registra contablemente la ejecución presupuestal y patrimonial.

El SRH genera y registra todos los movimientos relacionados con las retribuciones personales, beneficios sociales, licencias, sanciones, etc.

En la IM existe un Área de Auditoría Interna la cual no realiza actividades periódicas de control y seguimiento sobre la UES.

# EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

## 7.1. Aplicación del SECI

Como resultado del estudio de los siete sub-sistemas detallados a continuación, se obtiene la calificación de las tres capacidades analizadas. De la ponderación de estas capacidades finalmente se conoce el grado de desarrollo de la capacidad institucional y el nivel de riesgo en la situación actual para la implementación del nuevo Programa.

Las referencias para la interpretación de los resultados se muestran en los siguientes cuadros, donde el segundo de ellos refleja la aplicación de una gama más amplia de calificaciones complementaria;

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Calificación** | **Desarrollo** | | **Riesgo** | |
| 0 - 40 | No Existe | **ND** | Alto | **RA** |
| 41 - 60 | Incipiente | **ID** | Sustancial | **RS** |
| 61 - 80 | Mediano | **MD** | Medio | **RM** |
| 81 - 100 | Satisfactorio | **SD** | Bajo | **RB** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Calificación Consultor** | |
| **% cumplimiento** |  |
| 0-20 | Deficiente |
| 21-40 | Regular |
| 41-60 | Aceptable |
| 61-80 | Satisfactorio |
| 81-100 | Muy satisfactorio |

Aplicados los criterios de ponderación de las capacidades (IR%) el SECI calificó la capacidad institucional general del organismo ejecutor con 98%, indicando un *Desarrollo Satisfactorio* (SD) de su capacidad institucional y un nivel de *Riesgo Bajo* (RB) para la ejecución de los programas del BID.

Dichos resultados se obtienen de la matriz de resultados, que arroja una calificación de 100 % para la Capacidad de Planificación y Organización (CPO), una calificación de 99% para la Capacidad de Ejecución (CE), y una calificación de 96% para la Capacidad de Control (CC), lo cual demuestra para los tres casos un nivel de *Desarrollo Satisfactorio*, asociado a un *Riesgo Bajo*.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Consolidación Resultados SECI Capacidades** | **Cuantificación** | | | **Desarrollo** | **Nivel de Riesgo** | **Calificación consultor %** |
| **Calificación** | **Ponderación** | |
| CAP. PLANIF. Y ORGANIZACION | 100% | 25% | 25,0% | SD | RB | 91 |
| CAPACIDAD DE EJECUCIÓN | 99% | 45% | 44,6% | SD | RB | 98 |
| CAPACIDAD DE CONTROL | 96% | 30% | 28,8% | SD | RB | 83 |
| **Total** | **98%** |  | **98,4%** | **SD** | **RB** | **91** |

Paralelamente, el criterio de calificación del consultor calificó la Capacidad Institucional con un 91% y muestra como resultado una calificación de 91% para la Capacidad de Planificación y Organización, 98% para la capacidad de Ejecución y 83% para la Capacidad de control, ubicando a las tres en un nivel Muy Satisfactorio.

El resultado de riesgo bajo, sólo podría requerir de medidas de importancia menor, pero que constituyen sugerencias para una administración eficiente y eficaz de los recursos del proyecto.

A continuación se exponen los resultados de la aplicación de la metodología SECI y la calificación complementaria en los diferentes sistemas y sub-sistemas.

Cabe destacar, que la principal debilidad se visualiza en la ejecución, seguimiento y monitoreo de las actividades relacionadas con el componente 2 (Mejora de la Gestión del servicio de saneamiento), que salen de la órbita de la UES.

**7.1.1. Capacidad de Planificación y Organización**

Esta capacidad mide la habilidad de la Institución para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades sobre la administración de los recursos, de tal forma que se logre una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y en la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Incluye los siguientes Sub-Sistemas: de Programación de Componentes y Actividades y de Organización Administrativa.

La capacidad de Planificación y Organización presenta una calificación del 100%, lo que la sitúa en un nivel de *Desarrollo Satisfactorio con un Riesgo Bajo.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Capacidad** | **Sistema** | **Cuantificación** | | | **Desarrollo** | **Nivel de Riesgo** | **Calificación consultor %** |
| **Calificación** | **Ponderación** | |
| CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN | SPA | 100% | 50% | 50% | SD | RB | 93 |
| SOA | 100% | 50% | 50% | SD | RB | 90 |
| **Total** | | **100,00%** |  | **100,00%** | **SD** | **RB** | **91** |

**7.1.1.1. Sub-Sistema de Programación de Componentes y Actividades (SPA)**

El SPA ha arrojado una calificación de 100% equivalente a un *Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo*. A continuación se presentan los aspectos más relevantes en lo relacionado a las fortalezas y oportunidades de mejoras identificadas.

Las fortalezas que se identificaron en este Sub-Sistema son: i) existen en la práctica mecanismos de trabajo para la planificación y monitoreo de actividades; ii) se elaboran e implementan planes operativos anuales y se actualizan en oportunidad de los informes semestrales de seguimiento; iii) se utiliza la metodología de Project Managment Institute (PMI) y se apoya en el software MS Project para el seguimiento.

En la calificación paralela el resultado fue de 93%, lo cual si bien es un resultado Muy Satisfactorio, permite identificar algunas acciones como oportunidad de mejora.

La oportunidad de mejora, causa, riesgo identificado y acciones de mejoras se presenta en la siguiente tabla:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **Oportunidad de mejora** | **Causa** | **Riesgo** | **Prioridad** | **Acciones** |
| 1 | No existe un documento formal donde conste la definición de responsabilidades y funciones para programar, planificar, ejecutar y coordinar | Si bien en la práctica la UES conoce las responsabilidades y funciones que tiene en personal en cuanto a programación y planificación no siempre sucede lo mismo con la ejecución y coordinación de tareas con otros servicios de la IM. | Dificultad en el seguimiento y monitoreo de actividades donde no quedan claramente asignadas las responsabilidades y funciones | Media | Desarrollar un documento que establezca formalmente los roles, funciones y responsabilidades con la respectiva asignación de tareas. Dicho documento debe contemplar las actividades que salen de la órbita de la UE. Este aspecto adquiere mayor relevancia para el componente de la Mejora de la Gestión del servicio de saneamiento. |

**7.1.1.2. Sub-Sistema de Organización Administrativa (SOA)**

El SOA ha arrojado una calificación de 100% equivalente a un *Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo*. A continuación se presentan los aspectos más relevantes en lo relacionado a las fortalezas y oportunidades de mejoras identificadas.

Con respecto a las fortalezas principales en este sub-sistema se identifican: i) la IM está amparada en normativa a nivel nacional y a su vez tiene normativa a nivel interno de la propia organización; ii) Existe la UES que se encarga de coordinar y gerenciar la ejecución de las actividades de los programas financiados por el BID exclusivamente; y iii) la UES cuenta con autonomía financiera tanto de financiamiento BID como de recursos de contrapartida local, así como autonomía para ejercer las funciones que le fueron asignadas.

En la calificación paralela el resultado fue de 90%, lo cual si bien es un resultado Muy Satisfactorio, permite identificar algunas acciones como oportunidad de mejora.

En cuanto a las oportunidades de mejora, causas, riesgos identificados y acciones de mejoras, son las siguientes:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **Oportunidad de mejora** | **Causa** | **Riesgo** | **Prioridad** | **Acciones** |
| 2 | No se cuenta con un manual para la ejecución de los programas del BID actualmente en ejecución. | No existe un manual integrado, si bien existen manuales a nivel de la IM que son utilizados por la UES para la gestión y ejecución de los préstamos BID | Desconocimiento de cómo proceder ante cambios en el personal de la UES | Media | Desarrollar un manual operativo de uso para la UES |
| 3 | La ubicación jerárquica de la UES en el Organigrama general de la IM no es correcta y no existe resolución que lo respalde | Por delegación del Intendente originalmente la UES depende de la DDA y no es posible que exista una nueva delegación a DS | Falta de independencia para monitoreo y seguimiento de las actividades que exceden la UE | Alta | Realizar las gestiones necesarias para que el Organigrama General de la IM refleje la correcta dependencia jerárquica de la UE |

**7.1.2. Capacidad de Ejecución de las Actividades Programadas y Organizadas**

Esta capacidad mide la habilidad para alcanzar los resultados programados e incluye los siguientes Sub-Sistemas: de administración de personal, de administración de bienes y servicios y de administración financiera.

La capacidad de Ejecución del organismo ejecutor presenta una calificación del 99%, lo que la sitúa en un nivel de *Desarrollo Satisfactorio asociado a un Riesgo Bajo.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Capacidad** | **Sistema** | **Cuantificación** | | | **Desarrollo** | **Nivel de Riesgo** | **Calificación consultor %** |
| **Calificación** | **Ponderación** | |
| CAPACIDAD DE EJECUCIÓN | SAP | 100% | 30% | 30% | SD | RB | 100 |
| SABS | 97% | 30% | 29% | SD | RB | 96 |
| SAF | 100% | 40% | 40% | SD | RB | 98 |
| **Total** | | **99%** |  | **99%** | **SD** | **RB** | **98** |

**7.1.2.1. Sistema de Administración de Personal (SAP)**

El SAP ha arrojado una calificación de 100% equivalente a un *Desarrollo Satisfactorio con*

*Riesgo Bajo*.

En este sub-sistema se identificaron las siguientes fortalezas: i) en la estructura de la IM existe el Departamento de Capital humano y recursos materiales que centraliza todas las contrataciones incluidas las de la UES (dado que el personal permanente de la UES forma parte de la plantilla de la institución). ii) Dicho Departamento tiene políticas y procedimientos para la búsqueda, selección, capacitación y evaluación del personal. iii) Existen a nivel centralizado los sistemas informáticos SPH y SIR que entre ambos contemplan el control de la asistencia, régimen de licencias del personal, escala salarial y descripción y categorización de cargos.

En la calificación paralela el resultado fue de 100%, lo cual es un resultado Muy Satisfactorio.

Si bien la UES específicamente no tiene un sistema de Administración de Personal propio, sus dimensiones tampoco lo requieren. Además, como el personal permanente de la UES tiene la particularidad de ser personal de planta (contratado y presupuestado) de la IM, se encuentra comprendido en las competencias del Departamento de Recursos Humanos. En los casos que se requieren contratar consultores individuales a término, los procedimientos son los establecidos por el BID y son llevados adelante por la propia UES.

Dada la calificación de este sub- sistema no se han determinado recomendaciones ni oportunidades de mejora.

**7.1.2.2. Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)**

El SABS ha arrojado una calificación de 97% equivalente a un *Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo*.

En este sub-sistema se han identificado como principales fortalezas: i) se cuenta con un sistema de expedientes a nivel centralizado en el cual se le puede hacer seguimiento a todas y cada una de las etapas de los procesos de adquisiciones; ii) la IM tiene un sistema de inventario y activo fijo donde se contemplan las obras realizadas en el marco de los préstamos BID; iii) el personal de la UES ha participado capacitaciones sobre temas de adquisiciones con Políticas del BID en varias oportunidades; y iv) existe estabilidad del personal que gestiona las adquisiciones.

En la calificación paralela el resultado fue de 96%, lo cual si bien es un resultado Muy Satisfactorio, permite identificar algunas acciones como oportunidad de mejora.

La oportunidad de mejora, causa, riesgos identificados y acciones de mejoras son:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **Oportunidad de mejora** | **Causa** | **Riesgo** | **Prioridad** | **Acciones** |
| 4 | No existe documento donde consten formalmente las responsabilidades y funciones de la UES ni las responsabilidades y funciones del personal vinculado con adquisiciones. | En la práctica se conocen, ejercen y asignan las funciones y responsabilidades pero formalmente no constan en un documento guía. | Que algunas responsabilidades no queden claramente asignadas y dificulten la administración de algunas adquisiciones/ contrataciones durante la ejecución. | Media | Desarrollar un documento donde se formalicen las funciones y responsabilidades de la UES y del personal vinculado con las adquisiciones/ contrataciones. Este aspecto adquiere mayor relevancia para el componente de la Mejora de la Gestión del servicio de saneamiento. |

**7.1.2.3. Sistema de Administración Financiera (SAF)**

El SAF ha arrojado una calificación de 100% equivalente a un *Desarrollo Satisfactorio con*

*Riesgo Bajo.*

Las fortalezas identificadas en esta área son las siguientes: i) existe un conjunto de manuales relacionados a los sistemas y procesos contables/financieros de apoyo para la gestión; ii) el personal ha sido capacitado sobre políticas del BID en varias instancias a lo largo de los años; iii) la UES cuenta con una Encargada del Sector Contable que cuenta muchos años de experiencia en el puesto; y v) la utilización del SEFI para la tramitación de los pagos que permite realizar un seguimiento oportuno.

En la calificación paralela el resultado fue de 98%, lo cual si bien es un resultado Muy Satisfactorio, permite identificar algunas acciones como oportunidad de mejora.

La oportunidad de mejora, causa, riesgo identificado y acciones de mejoras son:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **Oportunidad de mejora** | **Causa** | **Riesgo** | **Prioridad** | **Acciones** |
| 5 | Si bien existe un conjunto de manuales relacionados a los sistemas y procesos contables/financieros de apoyo para la gestión, sería bueno contar con un documento que organice la información. | Algunos de los manuales son a nivel de los sistemas de la IM, otros de la UES y otros proporcionados por el BID. | La variedad de manuales puede generar confusión. | Media | Actualizar los documentos existentes de modo que compilen y organicen la diversidad de manuales que se usan como referencia para la gestión administrativa- financiera y se adapten a la nueva operación. |

**7.1.3. Capacidad de Control**

Esta capacidad mide la habilidad de control de la UES en forma interna y externa. La capacidad de Control presenta una calificación del 96%, lo que la sitúa en un nivel de *Desarrollo Satisfactorio con un Riesgo Bajo*.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Capacidad** | **Sistema** | **Cuantificación** | | | **Desarrollo** | **Nivel de Riesgo** | **Calificación consultor %** |
| **Calificación** | **Ponderación** | |
| CAPACIDAD DE CONTROL | SCI | 92% | 50% | 46% | SD | RB | 69 |
| SCE | 100% | 50% | 50% | SD | RB | 98 |
| **Total** | | **96%** |  | **96%** | **SD** | **RB** | **83** |

**7.1.3.1. Sistema de Control Interno (SCI)**

El Sub-Sistema de Control Interno ha arrojado una calificación de 92% equivalente a un *Desarrollo Satisfactorio* asociado a un *Riesgo Bajo*.

A nivel de la IM existen las siguientes fortalezas: i) la existencia del Estatuto del Funcionario Público; ii) la existencia de un área de Auditoria Interna; iii) un centro de servidores que cubre a toda la institución (incluía la UES); y iv) el Departamento de Gestión Humana que a través de los sistemas SPH y SIR realiza la supervisión del personal.

En la calificación paralela el resultado fue de 69%, lo cual si bien es un resultado Satisfactorio demuestra que es un área sobre la cual se puede trabajar para fortalecer.

Particularmente, con estos resultados se evidencia la debilidad recogida en los demás subsistemas, relacionada con la carencia de documentos formales y particulares de la gestión de la UES. Si bien el marco regulatorio, normativo y de procedimientos de la IM es robusto y sólido y abarca a la UES, se corre el riesgo que en algunos casos sea muy amplio y poco específico para la gestión de proyectos financiados con fondos BID.

Adicionalmente cabe mencionar, que el área de Auditoría interna no realiza actividades, informes ni recomendaciones de forma periódica sobre los procedimientos de la UES.

Las oportunidades de mejora, causas, riesgos identificados y acciones de mejoras, son las siguientes:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **#** | **Oportunidad de mejora** | **Causa** | **Riesgo** | **Prioridad** | **Acciones** |
| 6 | No disponen de informes ni mecanismos formales que demuestren que se estimula y practica la auto evaluación, de tal forma que se confirme la existencia de ambiente de control y el mejoramiento del mismo. | Se promueve la autoevaluación de manera informal y continua. | No promover ni lograr mejoramiento continuo. | Baja | Formalizar la práctica de autoevaluaciones dentro de la UES promoviendo procedimientos de control. |
| 7 | No se dispone de un informe de Auditoría Interna o equivalente actualizado, en el cual se reporten recomendaciones para la UES. | En principio la UES no está comprendida en el alcance de las tareas habituales del Área de Auditoría Interna. | No se pueden detectar oportunamente riesgos asociados al funcionamiento del sistema de control interno del Proyecto. | Media | Analizar la pertinencia y en caso de considerarse realizar las gestiones necesarias para que los trabajos de Auditoría Interna alcancen a la UES y emita informes con recomendaciones sobre la misma. |

**7.1.3.2. Sistema de Control Externo (SCE)**

El Sub-Sistema de Control Externo ha arrojado una calificación de 100% equivalente a un

*Desarrollo Satisfactorio con Riesgo Bajo*.

En la calificación paralela el resultado fue de 98%, que es un resultado Muy Satisfactorio.

La principal fortaleza en este caso es que el Auditor Externo es el Tribunal de Cuentas de la República con las garantías que eso conlleva, ya que la Representación de Uruguay trabaja permanentemente en coordinación con el TCR para fortalecer los trabajos de auditoría y a su vez su trabajo se encuentra enmarcado en una carta acuerdo con el ejecutor.

# ESQUEMA DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA UR-L1136 – Propuesta

**Prestatario y Ejecutor**. El prestatario será la República Oriental del Uruguay y el organismo ejecutor será la Intendencia de Montevideo a través de la Unidad Ejecutora de Saneamiento quien administrará los recursos del préstamo y gestionará el oportuno financiamiento de los aportes de contrapartida.

La UES ejecutará el Programa en el marco de su actual estructura organizativa, coordinando y supervisando todas las actividades, de la misma forma como lo viene ejecutando con los Programas que actualmente se encuentran en ejecución.

La UES, se encargará de la coordinación de todas las actividades durante su implementación y seguimiento, incluyendo la rendición de gastos y previsiones necesarias, la contabilidad del Proyecto y gestión del oportuno financiamiento del aporte local. El esquema de ejecución propuesto está compuesto por un equipo profesional que incluirá un equipo de proyecto que estará coordinado por el Director Ingeniero de la Unidad Ejecutora. El mencionado Director Ingeniero será responsable por la ejecución del Proyecto y por el avance y la adecuada ejecución del mismo ante el Banco y por el trámite de toda la documentación oficial relacionada con los proyectos.

Existen áreas dentro de la IM que participan en la ejecución del Programa. En coordinación con la UES, la División de Saneamiento (DS) de la DDA tendrá la responsabilidad técnica en la ejecución del componente 2. Otras áreas que participan como parte de sus responsabilidades son lo siguiente: Tesorería, Recursos Humanos, Inventario, Informática, etc.

Entre las responsabilidades principales de la UES se encuentran:

* administrar en estrecha coordinación con los responsables de componentes y otras áreas los procesos necesarios para la ejecución de adquisiciones de obras, bienes, servicios y consultorías y seguimiento y monitoreo de los resultados;
* solicitar la No Objeción al BID en los casos necesarios;
* gestionar oportunamente la asignación de los recursos de la contrapartida local;
* elaborar los informes semestrales de progreso para el BID y otros informes que sean requeridos;
* tramitar las solicitudes de desembolso;
* llevar los registros contables, financieros y administrativos del Programa y los documentos de soporte de las transacciones;
* mantener un sistema de administración de contratos y de archivo de documentación de respaldo de los gastos;
* disponer la apertura y mantenimiento de cuentas bancarias específicas y separadas para el manejo de los recursos de financiamiento del Banco;
* elaborar los Estados Financieros del programa para su posterior auditoría anual por parte del TCR y presentación al BID dentro del período acordado.
* dirección de Obras (control de calidad, control de seguridad de ejecución, administración de los recursos asignados a esa obra, ajustes de proyecto),
* coordinación con otras dependencias de la IM (por ejemplo Vialidad y Saneamiento) y del Estado (OSE, UTE, Antel), etc. de las obras que se contratan.

En base a la evaluación realizada, se pudo constatar que la UES cuenta con una amplia experiencia en la ejecución de proyectos del BID, ha venido actuando principalmente como unidad ejecutora de obras, existiendo cierta debilidad para la ejecución, monitoreo y seguimiento de las actividades relacionadas con fortalecimiento institucional. Por consiguiente, se indican i) la necesidad de esclarecer y robustecer las funciones de la UES y sus instancias de coordinación con otras divisiones de la IM mediante la elaboración de un manual de organización y funciones que incluya la actualización de ubicación en el organigrama de la IM dentro del DDA; y ii) la conveniencia de fortalecer a la DS para que pueda asumir la responsabilidad técnica en la ejecución del componente 2 mediante la incorporación de un coordinador que apoye en la interacción con la UES y otras instancias relevantes dentro de la IM y un especialista que dé apoyo técnico en actividades de dicho componente.

**A continuación se presentan las funciones de los cargos clave de la UES** **y relacionados:**

***Director Profesional de la Unidad Ejecutora:*** es el responsable de la coordinación de todos los préstamos que tiene en ejecución la UES; con el apoyo de los otros cargos claves, realiza el seguimiento de todas las actividades de la Unidad y representa a la UES como Responsable de su Gestión ante el BID y ante la IM, en particular el DDA de quien depende (esto comprende todas las actividades relacionadas con personal, presupuestales y demás de un Servicio de la IM). Es el responsable, en coordinación con el DDA y con la aprobación del BID, de la elaboración de la Planificación, supervisión y seguimiento de la ejecución de lo planeado. También tiene a su cargo, con la colaboración de los otros cargos claves, y en coordinación con el BID, la elaboración de los pliegos para todas las adquisiciones; los preinformes de adjudicación, etc.

***Subdirector de la Unidad Ejecutora:*** la principal responsabilidad es relativa al Sector Ingeniería y Obras de la UES, seguimiento y control de aspectos técnicos y económicos de los Contratos (los que la UES dirige directamente y los que han sido derivados a otros Servicios de la División Saneamiento pero que se financian dentro de los contratos de préstamos); elaboración de los componentes técnicos de los pliegos de adquisiciones, etc.

***Director Abogado de la Unidad Ejecutora***: tiene bajo su responsabilidad todos los temas legales que involucran a la UES,  relativos a Adquisiciones (revisión de aspectos legales de Pliegos);  preparación de las resoluciones de adjudicación; sustentación jurídica frente a  recursos en caso de existir; temas legales relativos a reclamaciones contractuales de empresas; asesoría en caso de expropiaciones; asesoría en temas legales de los contratos de préstamos; procedimientos administrativos internos a la IM que involucren faltas de funcionarios, etc.

***Encargado de Planificación y Seguimiento de la Unidad Ejecutora***: trabaja directamente con el Director Profesional, en seguimiento y control de la Planificación de todas las tareas previstas en las matrices de los contratos de préstamos, manejo la información contable e ingenieril de todos los Contratos que gestiona la Unidad, elaboración de los PEP, POAs, así como elaborar los pliegos para las adquisiciones.

***Encargada del Sector Contable de la Unidad Ejecutora***: tiene bajo su responsabilidad el control económico y financiero de todos los proyectos; la presentación de los desembolsos al BID; la liquidación y seguimiento de los pagos de las contrataciones que se efectúan; las adquisiciones de todos los insumos para el funcionamiento, etc.

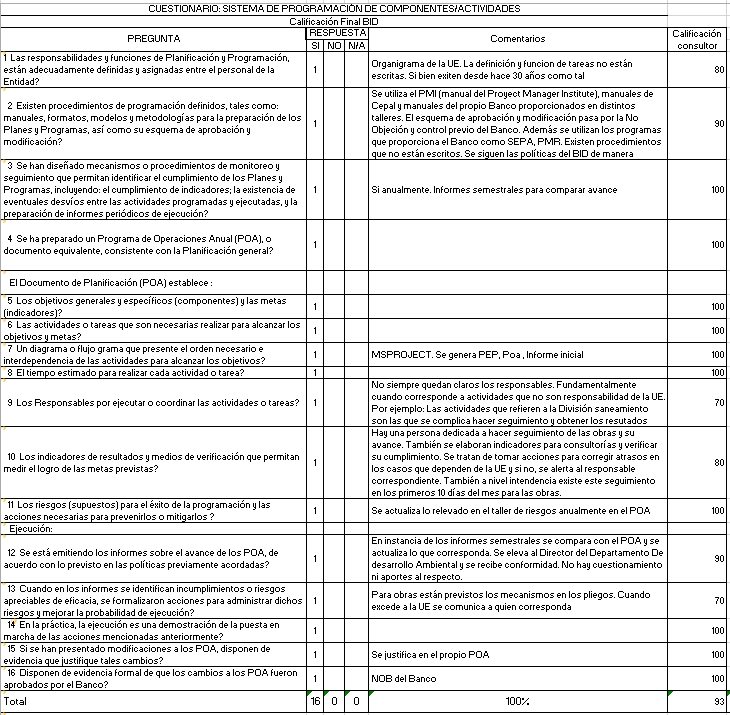
***Coordinador Técnico del Departamento de Desarrollo Ambiental:*** no trabaja en la UES directamente, pero realiza la coordinación de la Unidad con el resto del DDA y tiene importante actividad en relación al BID.

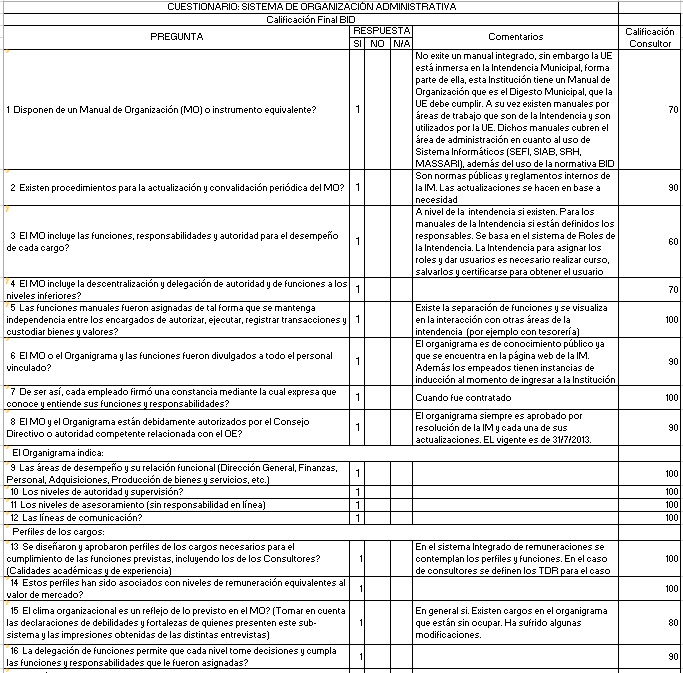
**Principales procesos realizados por la UES para la ejecución de los Programas:**

Para el Programa PSU IV la UES desarrolló diagramas de flujo que ilustran los principales procesos llevados a cabo por la misma: i) Expropiaciones; ii) Obras; y iii) Certificación de trabajos ejecutados (pagos)

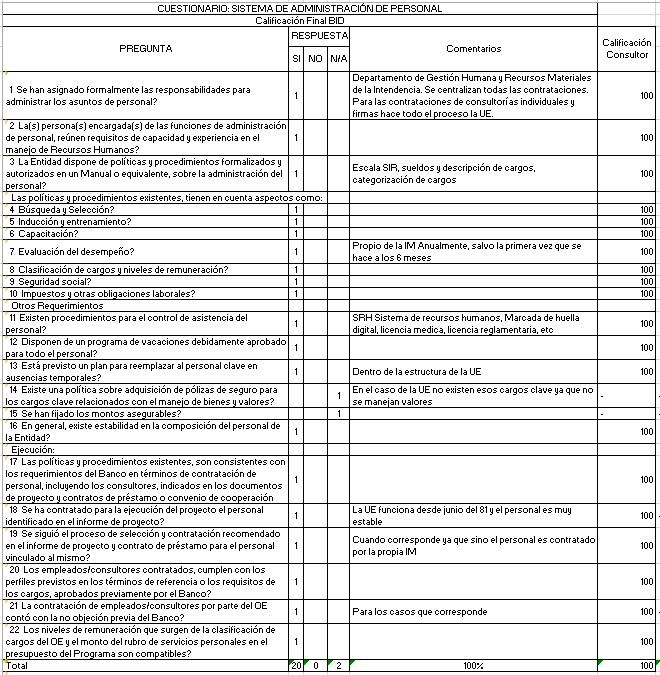
En el Anexo II de este documento se han incluido los flujogramas proporcionados por la UES, con los tiempos aproximados de duración. Los flujogramas podrían requerir actualización en base a los procesos que se determinen para la ejecución del PSU V.

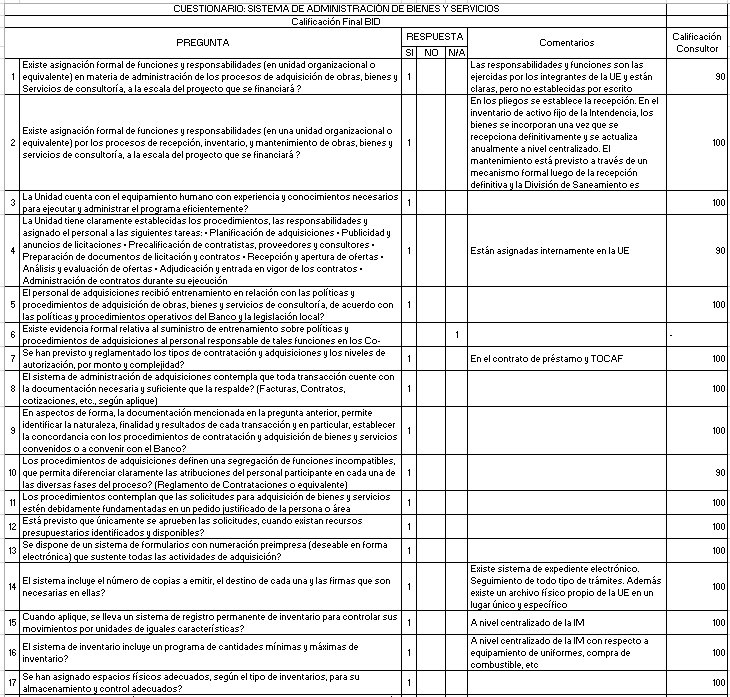
# ANEXO I - CUESTIONARIO SECI







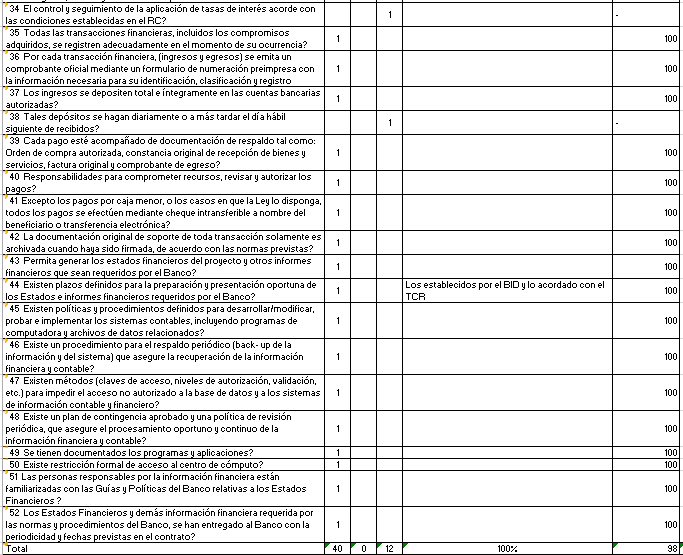


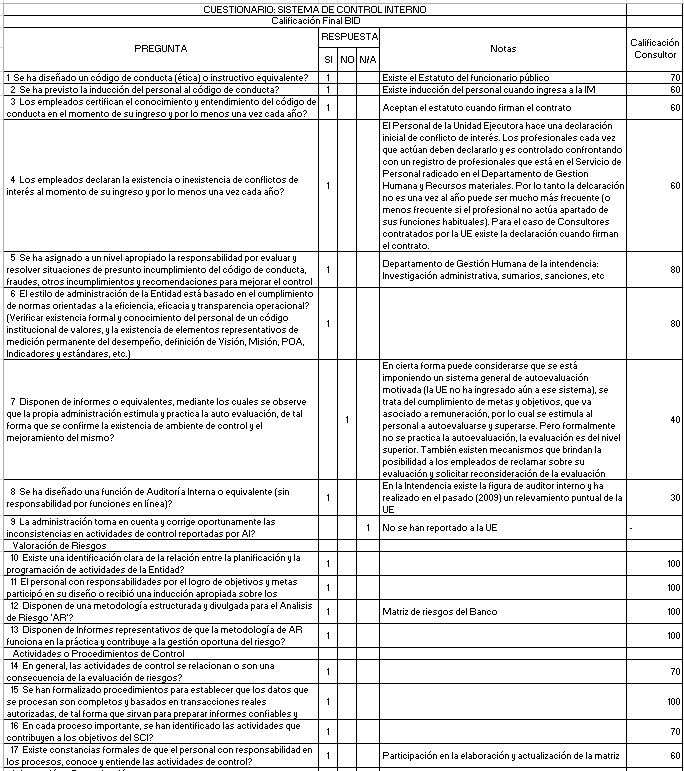


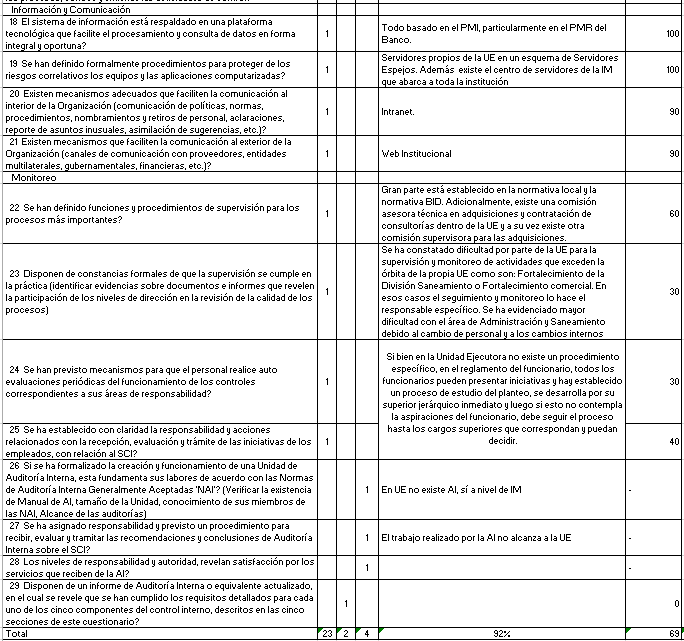


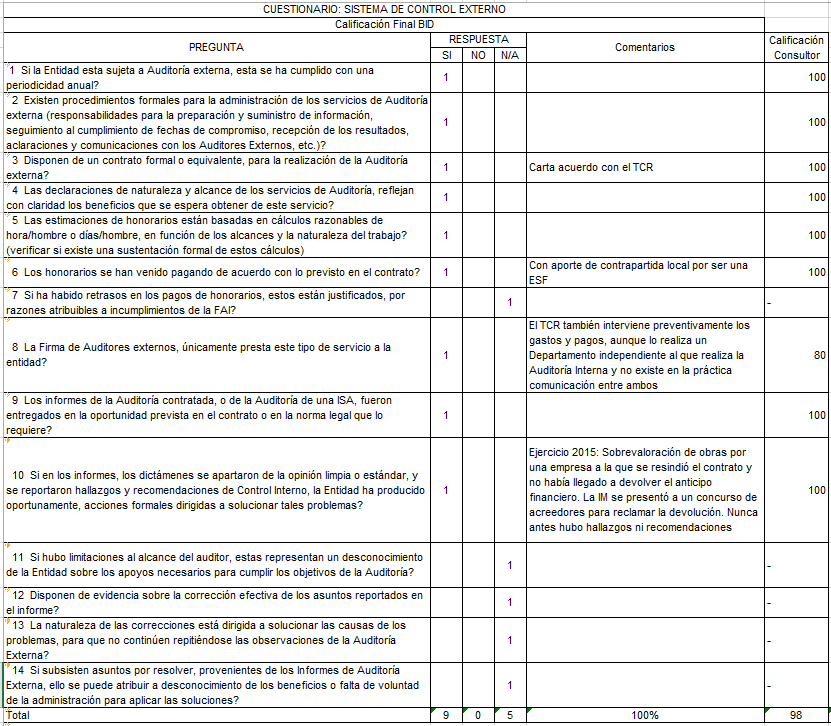












# ANEXO II- FLUJOGRAMAS

1. **Obras a ejecutar: duración aproximada del proceso un año.**
2. **Expropiaciones a ejecutar: duración aproximada 6 meses.**



1. **Certificación de trabajos ejecutados (pagos): duración máxima del proceso 56 días, sino se cae en mora.**

