



SERVICIO NACIONAL DE  
**CALIDAD Y  
SALUD ANIMAL**



**BID**

Banco Interamericano  
de Desarrollo

# **PROGRAMA DE GESTIÓN DEL RIESGO EN SANIDAD ANIMAL**

**PR-L1148**

**Informe de Evaluación**

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

**Versión - Marzo de 2018**

## **ABREVIATURAS**

AE	Auditoría Externa
AI	Auditoría Interna
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CC	Capacidad de Control
CE	Capacidad de ejecución
CGR	Contraloría General de la República
CI	Capacidad Institucional
CPO	Capacidad de Programación y Organización
DL	Documento de Licitación
GRP	Gestión de Riesgo en Proyectos
MO	Manual de la Organización
OE	Organismo Ejecutor
PEP	Plan de Ejecución del Programa
POA	Plan Operativo Anual
RRHH	Recursos Humanos
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SAB	Sistema de Administración de Bienes y Servicios
SAF	Sistema de Administración Financiera
SAP	Sistema de Administración de Personal
SENACSA	Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal
SCE	Sistema de Control Externo
SCI	Sistema de Control Interno
SECI	Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional
SOA	Sistema de Organización Administrativa
SPA	Sistema de Programación de Actividades y Componentes
UAF	Unidad Administrativa Financiera
UEP	Unidad Ejecutora de Proyecto
UOC	Unidad Operativa de Contrataciones

**CONTENIDO**

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>2</b>
1.1 OBJETIVO .....	2
1.2 ANTECEDENTES CONTEXTO .....	2
1.3 ALCANCE .....	2
1.4 METODOLOGÍA UTILIZADA .....	3
1.5 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES .....	3
<b>2. RESUMEN DEL PROGRAMA .....</b>	<b>5</b>
2.1 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.....	5
2.2 COSTO DEL PROYECTO. ....	5
2.3 OBJETIVOS, COMPONENTES Y RESULTADOS ESPERADOS DEL PROGRAMA.....	5
2.4 EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL.....	7
2.4.1 DEFINICIÓN .....	7
2.4.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS.....	7
2.5 CATEGORÍA DE RIESGOS Y REQUERIMIENTO .....	8
2.6 DESCRIPCIÓN DE LA MATRIZ DE RESULTADOS .....	8
<b>3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>9</b>
3.1 RESULTADO DE LA EVALUACIÓN SECI .....	9
3.2 RESULTADO ANÁLISIS FODA.....	11
3.3 ANÁLISIS DE ESTRUCTURAS JERÁRQUICAS .....	12
<b>4. ESQUEMA DE EJECUCIÓN PROPUESTO.....</b>	<b>15</b>
<b>5. PRESTATARIO DEL PRESTAMO.....</b>	<b>17</b>
<b>ANEXO 1 - RESULTADOS, RIESGOS IDENTIFICADOS Y SUS CORRESPONDIENTES ACCIONES</b>	
<b>MITIGANTES POR CADA UNO DE LOS SISTEMAS EVALUADOS.....</b>	<b>18</b>
ANEXO 1 - SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES.....	18
ANEXO 1 - SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	20
ANEXO 1 - SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.....	21
ANEXO 1 - SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA .....	23
ANEXO 1 - SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	24
ANEXO 1 - SISTEMA DE CONTROL EXTERNO .....	25
<b>ANEXO 2: PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>26</b>

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

### 1.1 OBJETIVO

El objetivo de la evaluación es la de determinar el grado de riesgo institucional de la **Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal (SENACSA)** para llevar a cabo la ejecución del “**Proyecto de Gestión del Riesgo en Salud Animal - PR-L1148**” y propiciar información que será utilizada directamente por el Equipo de Proyecto durante la preparación y ejecución de la operación.

### 1.2 ANTECEDENTES CONTEXTO

La **Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal (SENACSA)** creado por Ley No. 2.426 del 28 de julio del 2004 como un ente autónomo y autárquico, es el Servicio Veterinario Oficial de la República del Paraguay, y como tal, el organismo responsable de la elaboración, reglamentación, coordinación, ejecución y fiscalización de la política y gestión nacional de calidad y salud animal.

Tiene como Visión “Ser en el 2018 un Servicio Veterinario Oficial reconocido nacional e internacionalmente por su eficiencia, confiabilidad, capacidad técnica y equipo humano altamente comprometido”.

Como Misión “Apoyar la Política Pecuaria Nacional contribuyendo al incremento de los niveles de competitividad, sostenibilidad y equidad, mediante el fomento del desarrollo de la productividad a través de la protección, manutención y mejoramiento de la sanidad animal y de la calidad e inocuidad de los productos y subproductos de origen animal”.

Cabe señalar que el SENACSA no cuenta con experiencia en la ejecución de proyectos siempre ha cumplido el rol de beneficiario y gran parte de los proyectos citados fueron ejecutados a través de la DINCAP.

Al momento del desarrollo del SECI se tenía definido a la Unidad de Gestión de Proyectos (UGP) como la unidad responsable de la ejecución técnica y operativa del proyecto.

### 1.3 ALCANCE

La evaluación de la capacidad institucional fue realizada a las dependencias del SENACSA correspondientes a las áreas de:

- 1) Unidad de Gestión de Proyectos.
- 2) Auditoria Externa
- 3) Tecnología de Información
- 4) Dirección General de Administración y Finanzas (Finanzas, Administración, Contrataciones y depósitos de bienes e insumos).

Todo lo relacionado a la gestión técnica y operativa del proyecto estará bajo la supervisión de la Unidad de Gestión de Proyectos.

La evaluación cubrió el análisis de los siguientes Sistemas:

Tabla 1 – Sistema que conforman el SECI

I.	Sistema de Programación de Actividades y Componentes	CPO
II.	Sistema de Organización Administrativa	
III.	Sistema de Administración de Personal	CE
IV.	Sistema de Administración de Bienes y Servicios	
V.	Sistema de Administración Financiera	
VI.	Sistema de Control Interno	CC
VII.	Sistema de Control Externo	

#### 1.4 **METODOLOGÍA UTILIZADA**

La metodología de trabajo fue la utilización de los cuestionarios de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI), aplicada mediante reuniones presenciales con los técnicos del SENACSA de las áreas mencionadas en el punto 1.3 quienes brindaron información para los diferentes sistemas, colaboraron en la identificación de las necesidades y brindaron toda la información necesaria. El levantamiento de datos sirvió de base para la elaboración del Plan de Fortalecimiento.

#### 1.5 **CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES**

Al momento el desarrollo del SECI el proyecto se encontraba en etapa de diseño razón por la cual no contaba con una UEP conformada. Dada esta situación la evaluación fue realizada sobre las áreas mencionadas en el punto 1.3, que estarían interactuando con la UEP para la ejecución del proyecto.

La evaluación arrojó el siguiente resultado:

Tabla 2 – Resultado SECI

Institución	Resultado	Desarrollo	Riesgos
SENACSA	81,57	Satisfactorio	Bajo

El resultado de la evaluación arrojó como resultado una calificación del 81.57%. Éste resultado equivale a un nivel de desarrollo de capacidad "Satisfactorio" y el nivel de riesgo asociado se determinó como "Bajo", con lo cual está demostrada la capacidad del SENACSA para desarrollar el programa de forma adecuada. No obstante, se requieren medidas que deben implementarse a efectos de mejorar la capacidad de ejecución considerando que será la primera experiencia de la UGP como ejecutor de proyecto.

En ese sentido, es deseable que dichas medidas y recomendaciones se implementen en previo a la entrada en vigencia del programa de forma que el SENACSA tenga condiciones para poder administrar el proyecto de acuerdo a los requerimientos del Banco:

A continuación, se detallan las medidas de mitigación más relevantes que se recomiendan sean desarrolladas antes de la entrada en vigencia del programa:

1. Tramitar ante el MH el estatus de SUAF para la UGP del SENACSA.
2. Tramitar ante la DNCP el estatus de SUOC para la UGP del SENACSA.
3. Elaboración de un Reglamento Operativo el cual debe incluir Organigrama y Funciones de la UEP.

4. Considerar dentro de la estructura organizacional de la UEP los puestos claves identificados y sus correspondientes contraparte instituciones para el área fiduciaria.
5. Implementar un sistema de información financiera y contable automatizado que permita el registro de las transacciones y la emisión de los informes requeridos por el BID.
6. Elaboración de los perfiles de los cargos de la UEP.
7. Elaboración de un Manual de Procedimientos para el Proyecto, el cual debe incluir: actividades de programación, organización administrativa y financiera, administración de personal, bienes y servicios, administración financiera y control interno/externo; y su relacionamiento con las demás dependencias del SENACSA.
8. Implementar planes de capacitación a los miembros de la Unidad Ejecutora, relacionada a la gestión fiduciaria.
9. Mantener actualizado y en ejecución la implementación del plan de mitigación de riesgos con revisiones semestrales.

## 2. RESUMEN DEL PROGRAMA

### 2.1 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA<sup>1</sup>

El programa es consistente con la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020 (AB-3008) y se alinea con los desafíos de baja productividad e innovación, mejorando la provisión de bienes públicos esenciales, como los servicios de sanidad para el desarrollo rural e integración económica. El programa también se alinea con el tema transversal de fortalecimiento de la capacidad institucional y el Estado de derecho, a través del fortalecimiento de una institución estratégica para el desarrollo rural. Asimismo, contribuye con el Marco de Resultado Corporativo 2016-2019 (GN-2727-6), a través de los indicadores: "beneficiarios de una mejor gestión y uso sostenible del capital natural" y "agencias gubernamentales beneficiadas por proyectos que fortalecen los instrumentos tecnológicos y de gestión para mejorar la provisión de servicios públicos".

El programa también está alineado con la Estrategia del BID con el País (2014-2018) (EBP; GN-2769), ya que contribuye al objetivo estratégico de Incrementar la provisión de bienes y servicios públicos agropecuarios. También es consistente con la dimensión de éxito 1 del Documento de Marco Sectorial de Agricultura y Gestión de Recursos Naturales (GN-2709-5), el cual plantea que la agricultura en la región habrá de alcanzar altos niveles de productividad y propone la provisión de bienes públicos y servicios sanitarios de calidad.

### 2.2 COSTO DEL PROYECTO.

El costo total del proyecto asciende a USD15.000.000, siendo la totalidad financiado por el préstamo del Banco.

### 2.3 OBJETIVOS, COMPONENTES Y RESULTADOS ESPERADOS DEL PROGRAMA

El objetivo general del **Proyecto de gestión del riesgo en salud animal - PR-L1148** es **contribuir a mejorar la productividad del sector pecuario. Los objetivos específicos son: mejorar la eficiencia de los servicios de sanidad animal con un enfoque de gestión de riesgos, y ampliar la cobertura de los servicios veterinarios, incluyendo especies menores.**

**Tabla 3 – Componentes del Proyecto**

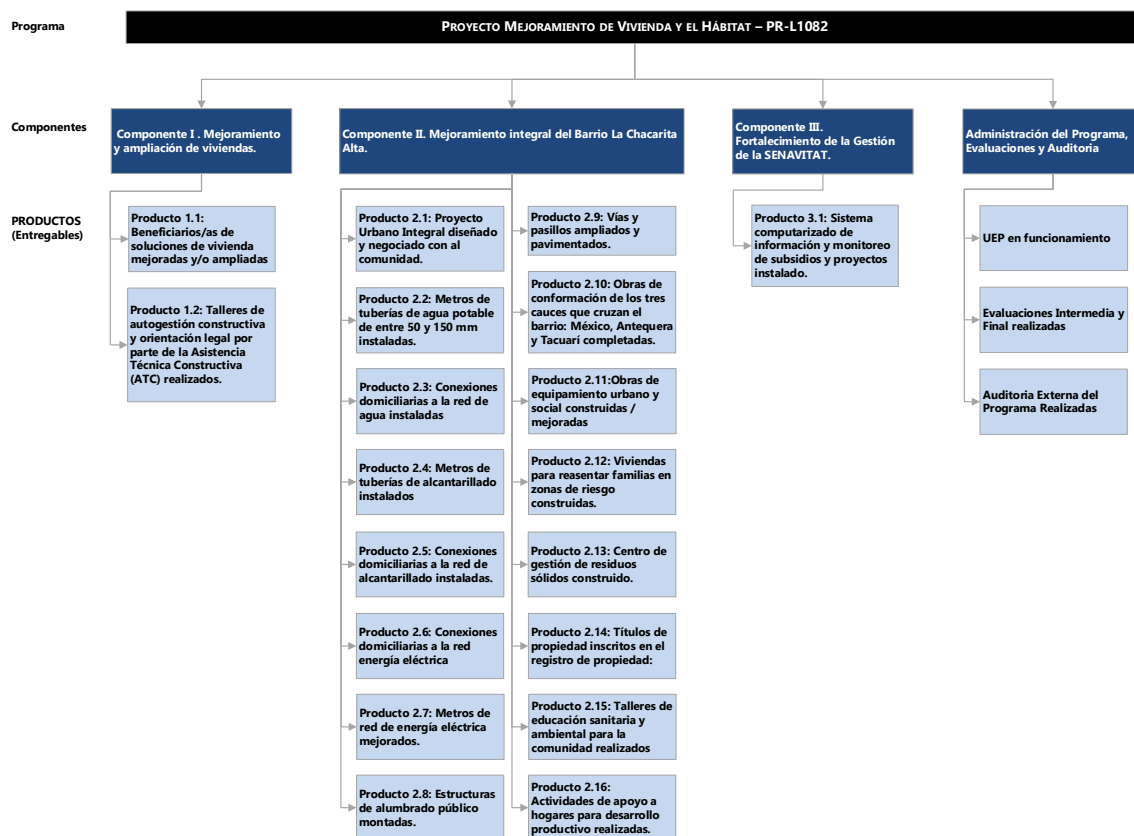
<b><u>Componente I.</u></b>	<b>Gestión del Riesgos Sanitario (USD 12,3 millones).</b> A través de este componente se financiará: (i) una red de inteligencia sanitaria para la gestión del riesgo: identificación, prevención, y un sistema de alerta temprana para la comunicación preventiva y de respuesta a emergencias; (ii) modernización y ampliación de la infraestructura edilicia (regional, puestos de control y frontera) y equipamiento para apoyar las tareas de diagnóstico, vigilancia y control; (iii) incorporación de nuevos servicios en línea e implementación de la firma digital para una mayor eficiencia en la prestación de los servicios a usuarios; (iv) fortalecimiento del sistema de trazabilidad para la identificación animal individual; (v) apoyo al programa nacional de brucelosis; y (vi) un programa de modernización organizacional.
<b><u>Componente II</u></b>	<b>Ampliación de los Servicios (USD 1,5 millones).</b> A través de este componente se financiará la formulación y ejecución de planes sanitarios (identificación, registro, gestión sanitaria, vacunación, vigilancia y

<sup>1</sup> Información extraída del Documento de Perfil de Proyecto PR-L1148 (Clausula 2.15).

certificación) en especies menores (ovinos, caprinos, porcinos, aves); para lo cual se desarrollarán modelos de organización público-privada (APPs, clúster, mesas), de manera que faciliten el proceso de ejecución de los planes sanitarios

El Proyecto tendrá la siguiente estructura desglosada de trabajo (EDT).

**Figura 1 – Estructura Desglosada de Trabajo**





## 2.4 EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

### 2.4.1 DEFINICIÓN

Por Capacidad Institucional (CI) se debe entender la disponibilidad, por parte de un OE, de recursos humanos, materiales y equipos, en términos de planificación, organización, dirección y control, de tal forma que permitan la adecuada ejecución de un proyecto o programa y el manejo eficaz y eficiente de dichos recursos.

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:

**Tabla 4 – Tipos de Capacidades Evaluadas**

Tipo	Descripción de la Capacidad Evaluada
<b>Capacidad de Programación y Organización (CPO)</b>	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 sistemas: (1) de Programación de Componentes y Actividades y (2) de Organización Administrativa
<b>Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas (CE),</b>	Representa la habilidad para alcanzar los resultados programados. Esta capacidad incluye los siguientes sistemas: (3) de administración de personal, (4) de administración de bienes y servicios, y (5) de administración financiera.
<b>Capacidad de Control (CC),</b>	Se manifiesta en forma interna y externa. En el primer caso el OE plantea dentro del contexto de la organización sus actividades un (6) Sistema de Control Interno y en el segundo caso, en cumplimiento del contrato de préstamo o convenio de cooperación técnica, 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.

### 2.4.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS

**Tabla 5 – Características de Sistemas**

Sistema	Características del Sistema
<b>Sistema de Programación y Planificación de Actividades</b>	El sistema de programación de componentes y actividades es el proceso mediante el cual se programa la realización de las actividades del proyecto durante un determinado período de tiempo, debe caracterizarse por exponer claramente, para cada componente o subcomponente del proyecto, la articulación entre objetivos, metas, actividades, tareas, responsables y soporte financiero
<b>Sistema de Organización Administrativa</b>	El sistema de organización administrativa es el proceso mediante el cual se establece la forma de organización de los recursos para atender las necesidades de programación, ejecución y control de las actividades. Con excepción del mantenimiento de determinadas características básicas, el modelo de organización podrá variar en función de las características del mecanismo de ejecución del proyecto
<b>Sistema de Administración de Personal</b>	El sistema de administración de personal está compuesto por las Normas y Procedimientos relativos a la búsqueda, selección, contratación, inducción, desarrollo y evaluación del personal que participa en el proyecto. Mediante este sistema se designan las personas que ocuparán los cargos previstos en la Organización

Sistema	Características del Sistema
<b>Sistema de Administración de Bienes y Servicios</b>	El sistema de administración de bienes y servicios está compuesto por las normas y procedimientos relativos a la solicitud, autorización, cotización, contratación, verificación de ejecución o entrega, registro y verificación de existencia de los bienes o servicios que se adquirirán en desarrollo de la programación de operaciones
<b>Sistema de Administración Financiera</b>	El sistema de administración financiera está compuesto por las Normas y Procedimientos relativos a la administración de los fondos provenientes del financiamiento o contribución y de la contrapartida local, la contabilidad integrada y los informes financieros
<b>Sistema de Control Interno</b>	El sistema control interno consiste en un proceso para proporcionar seguridad razonable en la consecución de objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y operacional, y en el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicable. Está compuesto por cinco componentes interrelacionados
<b>Sistema de Control Externo</b>	Este sistema está compuesto por el conjunto de actividades relacionadas con la selección, contratación, ejecución y asimilación de los resultados de los servicios de Auditoría Externa (AE) que, en cumplimiento del Contrato de préstamo, el OE debe contratar con una firma de auditores independientes o admitir su realización por una Institución Superior de Auditoría

## 2.5 CATEGORÍA DE RIESGOS Y REQUERIMIENTO

La evaluación institucional prevé la siguiente clasificación de riesgo:

**Tabla 6 – Categoría de Riesgos**

#	Categoría	Descripción de la Categoría del Riesgo
<b>I</b>	<b>Riesgo Alto</b>	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.
<b>II</b>	<b>Riesgo Sustancial</b>	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.
<b>III</b>	<b>Riesgo Medio</b>	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.
<b>IV</b>	<b>Riesgo Bajo</b>	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.

## 2.6 DESCRIPCIÓN DE LA MATRIZ DE RESULTADOS

La Matriz de Resultados muestra los resultados de la evaluación efectuada de cada Sistema que contempla la siguiente información:

**Tabla 7 – Sistema de Riesgo**

Sistemas	Identifica cada uno de los siete Sistemas arriba indicados.
<b>Calificación</b>	Muestra –mediante un porcentaje– el nivel de desarrollo de la capacidad para cada uno de los sistemas evaluados.

<b>IR</b>	Porcentaje que define el peso relativo del resultado de la evaluación de cada sistema en cada una de las tres capacidades correspondientes, y de cada capacidad en el resultado final de la evaluación.
<b>Ponderado</b>	Porcentaje que representa el nivel de desarrollo de la capacidad para cada sistema evaluado, corregido por la ponderación resultante del peso específico asignado a cada sistema y a cada capacidad
<b>Desarrollo</b>	Indica el nivel de desarrollo de la capacidad de cada sistema. ✓ ND - De 0 a 40% No existe desarrollo de la capacidad para el sistema evaluado. ✓ ID - De 41 a 60. El nivel de desarrollo es incipiente. ✓ MD- De 61 a 80. El nivel de desarrollo es mediano. ✓ SD - De 81 a 100. El nivel de desarrollo es satisfactorio.
<b>Nivel de Riesgo</b>	Indica el nivel de riesgo asociado para cada nivel de desarrollo de la capacidad: ✓ Para ND (no desarrollo), el nivel de riesgo asociado es alto (RA). ✓ Para un nivel incipiente de desarrollo (ID), el nivel de riesgo es sustancial (RS). ✓ Para un nivel de desarrollo mediano (MD), el nivel de riesgo es medio (RM), y ✓ Para un nivel de desarrollo satisfactorio (SD), el nivel de riesgo es bajo (RB).

### 3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

En el marco de la evaluación realizada se identificaron las fortalezas y debilidades de la capacidad institucional del SENACSA.

En este sentido, se consideró pertinente que para el diagnóstico se evalúe la capacidad institucional en las diferentes dependencias del SENACSA que estarán relacionadas directamente en la ejecución del Programa.

#### 3.1 RESULTADO DE LA EVALUACIÓN SECI

De la aplicación del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI), las tabulaciones y de los análisis se obtuvo el siguiente **resultado**:

**Tabla 8 – Resultado General SECI**

Dirección	Resultado	Desarrollo	Riesgos
<b>Unidad de Gestión de Proyectos</b>	81,57	Satisfactorio	Bajo

Para la **Capacidad de Programación y Organización (CPO)**, que involucra al Sistema de Programación y Planificación de Actividades y al Sistema de Organización Administrativa se tuvo el siguiente resultado.

**Tabla 9 – Resultado CPO - SECI**

Dirección	Resultado	Desarrollo	Riesgos
<b>Unidad de Gestión de Proyectos</b>	69,05	Medio	Medio

Para la **Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas (CE)**, que involucra al Sistema de Administración de Personal, Sistema de Administración de

Bienes y Servicios y al Sistema de Administración Financiera, se tuvo el siguiente resultado. Representa la calificación más alta, por lo demuestra que es el área más fortalecida.

**Tabla 10 – Resultado CE - SECI**

Dirección	Resultado	Desarrollo	Riesgos
Unidad de Gestión de Proyectos	81,83	Satisfactorio	Bajo

Para la **Capacidad de Control (CC)**, que involucra a los Sistemas de Sistema de Control Interno y Control Externo se tuvo el siguiente resultado.

**Tabla 11 – Resultado CC - SECI**

Dirección	Resultado	Desarrollo	Riesgos
Unidad de Gestión de Proyectos	91,63	Satisfactorio	Bajo

El detalle del resultado de la evaluación fue el siguiente.

**Tabla 12 – Resultado SECI - UGP**

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)
		Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO	SPA	66,67	50%	33,33	MD	RM
	SOA	71,43	50%	35,71	MD	RM
TOTAL				69,05	MD	RM
CE	SAP	86,67	30	26,00	SD	RB
	SABS	75,00	30	22,50	MD	RM
	SAF	83,33	40	33,33	SD	RB
TOTAL				81,83	SD	RB
CC	SCI	93,10	80	74,29	SD	RB
	SCE	85,33	20	17,14	SD	RB
TOTAL				91,63	SD	RB

Consolidación Resultados Capacidades	Cuantificación			Desarrollo (ND, ID, MD, SD)	Nivel de Riesgo (RA, RS, RM, RB)
	Calificación %	IR %	Ponderado %		
CPO	69,05	25	17,26	MD	RM
CE	81,83	45	36,83	SD	RB
CC	91,63	30	27,49	SD	RB
TOTAL		100	81,57	SD	RB

Para la **Capacidad de Programación y Organización (CPO)**, que involucra a:

- **Sistema de Programación y Planificación de Actividades.** Cuenta con herramientas de programación como el POA de la STP, no obstante, al momento de la ejecución del proyecto se requiere adecuarla a fin de que los instrumentos de programación utilizado por el proyecto cumplan con los requerimientos mínimos. Detalle de las mejoras sugeridas forman parte del Plan de Fortalecimiento.

- **Sistema de Organización Administrativa.** Cuentan con manual de funciones aprobado por resolución, no obstante, al momento de la ejecución del proyecto se requiere contar con un Reglamento Operativo y un Manual de Procedimientos para los procesos más importantes que involucra el desarrollo de la ejecución del proyecto. Detalle del mismo forman parte del Plan de Fortalecimiento.

Para la **Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas (CE)**, que involucra:

- **Sistema de Administración de Personal.** Las contrataciones de recurso humano se centralizan a través de la Dirección de la Dirección de Recursos Humanos dependiente de la Jefatura de Gabinete, no obstante, se identificaron puntos a mejorar al momento de la entrada en vigencia del proyecto para la contratación de las consultorías individuales. Detalle de las mejoras sugeridas forman parte del Plan de Fortalecimiento.
- **Sistema de Administración de Bienes y Servicios.** Cuenta con una Unidad Operativa de Contrataciones (UOC) especializada, no obstante, se identificaron puntos a mejorar al momento de la entrada en vigencia del proyecto para las contratación y adquisiciones previstas. Detalle de las mejoras sugeridas forman parte del Plan de Fortalecimiento
- **Sistema de Administración Financiera.** La DIGEAF tiene el mandato de la administración de los recursos de la SENACAS, cuenta con los sistemas financieros provistos por el Ministerio de Hacienda (MH), no obstante, al momento de la ejecución del proyecto se requiere contar con un sistema financiero propio del proyecto y ciertas medidas de seguridad. Detalle de las mejoras sugeridas forman parte del Plan de Fortalecimiento.

Para la **Capacidad de Control (CC)**, que involucra:

- **Sistema de Control Interno.** El SENACSA se encuentra en pleno desarrollo del MECIP, no obstante, se pudieron identificar ciertos puntos del Control Interno de la DIGEAF que deben mejorar al momento de la entrada en vigencia del proyecto. Detalle de las mejoras sugeridas forman parte del Plan de Fortalecimiento.
- **Sistema de Control Externo.** El SENACSA no tiene como práctica llevar adelante Auditoría Externa Financiera y de Gestión en forma anual, salvo las intervenciones de la Contraloría General de la República (CGR) y para los casos de la aplicación de la Ley de 808, no obstante, al momento de entrada en vigencia del proyecto se requiere contar con la supervisión de una auditoría externa a lo largo de la vigencia del proyecto. Detalle de esta mejora sugerida forman parte del Plan de Fortalecimiento.

**Importante:** Si bien en las tabulaciones del SECI para el SENACSA dieron calificación de Desarrollo Satisfactorio y Riesgo Bajo, considerando que el sistema fue aplicado a la Institución como tal y no así al proyecto dado que el mismo aún no se encuentra en ejecución. Es relevante aclarar que el SENACSA no posee experiencia en ejecución de proyectos razón por la cual es sumamente necesario que puedan desarrollar el plan de fortalecimiento propuesto antes de la entrada en ejecución del programa.

Detalle del resultado levantado para cada sistema forma parte del **ANEXO 1**.

### 3.2 **RESULTADO ANÁLISIS FODA**

En base en los resultados del SECI, se procedió a trabajar en la elaboración de una Matriz FODA a fin de identificar las principales fortalezas y oportunidades.

El Análisis FODA consiste en una técnica que entrega a través de una matriz 2 x 2 la situación actual de la organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por el organismo.

Los puntos levantados fueron las Fortalezas, las Oportunidades, las Debilidades y las Amenazas de cada Dirección con relación a su participación con la ejecución del Proyecto.

A continuación, se representan los resultados del FODA.

**Tabla 15 – FODA - SENACSA**

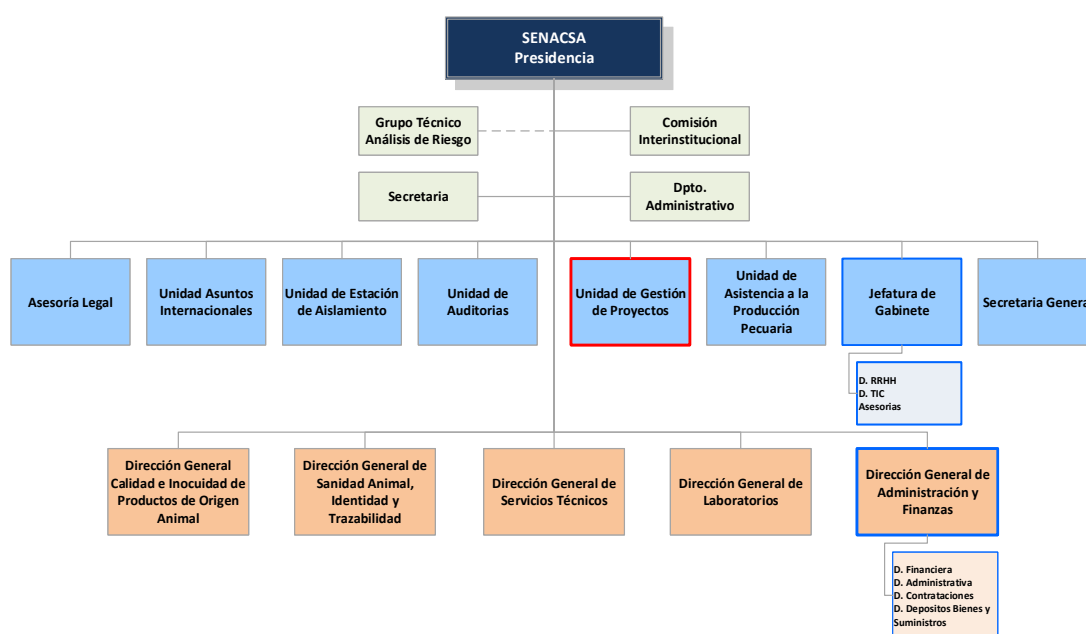
FORTALEZA	OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuenta con las competencias técnicas fiduciarias requeridas para el proyecto (manejo de presupuesto público, procedimientos de pagos definidos, procedimientos de compras y contrataciones)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirir experiencia en ejecución de proyectos.</li> <li>Formación de técnicos en áreas claves fiduciarias</li> </ul>
DEBILIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>No cuenta con Experiencia en Ejecución de Proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retraso en la ejecución por debilidad en procedimiento fiduciarios.</li> </ul>

### 3.3 ANÁLISIS DE ESTRUCTURAS JERÁRQUICAS

Para el análisis y definición del mecanismo de ejecución del proyecto fueron evaluadas las estructuras y composiciones jerárquicas del SENACSA, la UGP y la DIGEAF, dando el análisis los siguientes resultados.

**Para el SENACSA**

**Figura 2 – Organigrama del SENACSA**

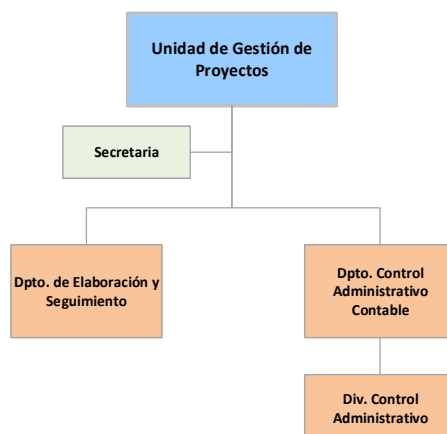


Como puede observarse, las áreas evaluadas dependen de la Máxima Autoridad del SENACSA, situación que facilita la toma de decisiones para la Dirección operativa, técnica y fiduciaria del Proyecto que recae sobre la UGP (cuadro en rojo). En las condiciones de

la UGP al momento del desarrollo del SECI (septiembre de 2017) en donde la misma no cuenta con estatus de SUAF y de SUOC, el programa necesariamente requerirá contar con el apoyo fiduciario de la Dirección General de Administración y Finanzas para todos los procesos de contrataciones y pagos, de la Dirección de RRHH para la contratación de Recursos Humanos y de la Dirección de TIC (cuadros en azul) para el soporte técnico y asesoramiento informático considerando el volumen de equipamiento previsto dentro de la ejecución del programa.

#### Para UGP

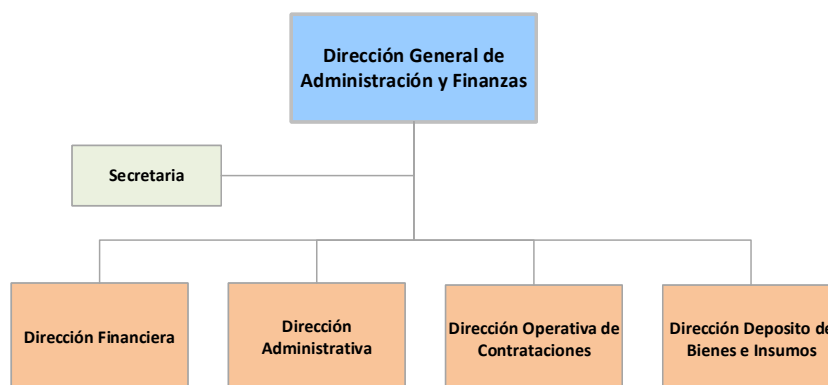
**Figura 3 – Organigrama de la UGP**



La DGP fue creada para llevar adelante la ejecución de todos los proyectos del SENACSA y la misma cuenta con: i) un Dpto. Elaboración y Seguimiento donde se elaboran y hacen seguimiento a los Planes Operativos del Año y ii) un Dpto. de Control Administrativo y Contable donde se gestionan los trámites administrativos. La UGP gestiona los trámites administrativos, pero todos los procesos de pagos, compras y contrataciones se realizan a través de la DIGEAF. Es importante mencionar que dentro de la evaluación del SECI se pudo identificar que la UGP no cuenta con experiencia en ejecución de proyectos y que para la ejecución del programa requerirá trabajar en forma coordinada con la DIGEAF. Así también un factor muy importante es el grado de priorización que tendrá el proyecto una vez que se encuentre en ejecución, dado que hay una alta probabilidad de que el proyecto incurra en retrasos por entrar en el siglo de procesos del SENACSA como una unidad más.

#### Para DIGEAF

**Figura 4 – Organigrama de la DIGEAF**

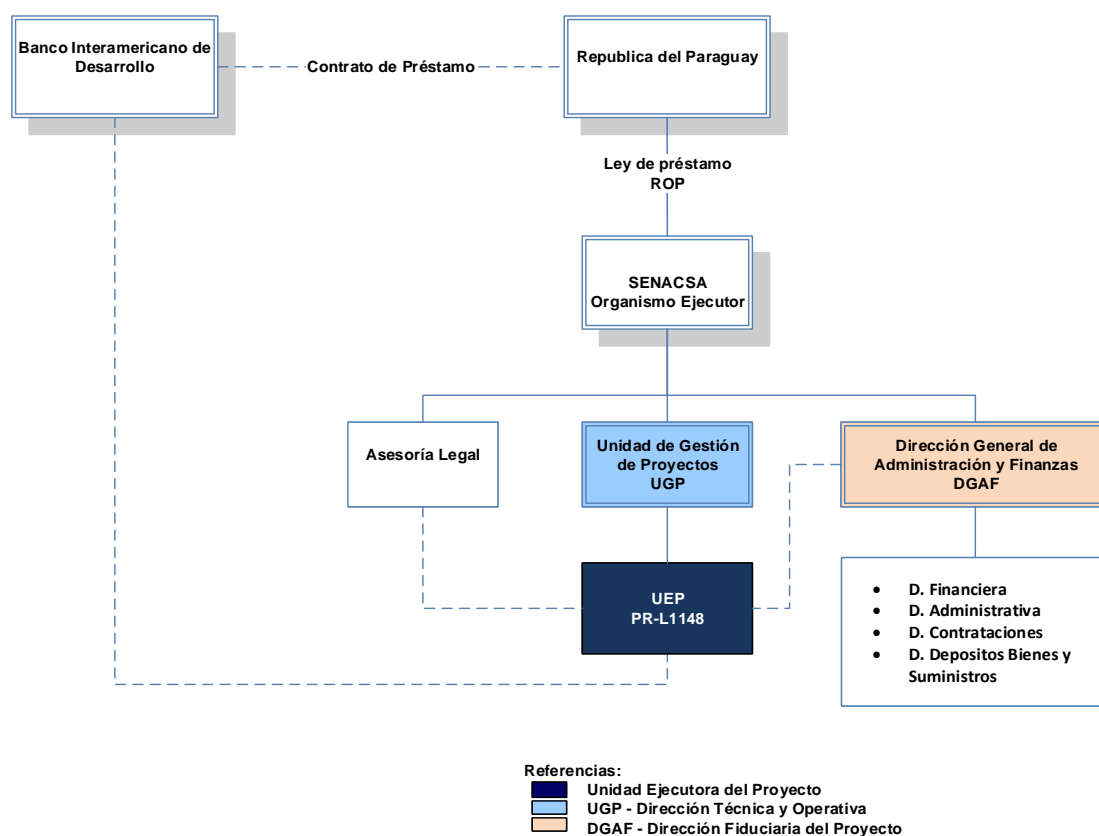


La DIGEAF del SENACSA cuenta con las dependencias requeridas para brindar el apoyo fiduciario al Programa PR-L1148. Tiene a su cargo la Dirección de Administración que tiene a su cargo todo el proceso de administrativos; la Dirección de Financiera que tiene a su cargo todos los procesos de pagos, la contabilidad y archivo; la Dirección Operativa de Contrataciones maneja todos los procesos de adquisiciones y contrataciones; y la Dirección Depósito de Bienes e Insumos. Es importante mencionar que el proceso de contratación de recursos humanos depende de la Dirección de Recursos Humanos dependiente de la Jefatura de Gabinete.

Con base en los análisis de las estructuras jerárquicas revisadas se planean dos opciones de mecanismo de ejecución.

**i. Opción 1 donde la Dirección Técnica y Operativa recae sobre la UGP con apoyo fiduciaria a través de la DIGEAF;**

**Figura 5 – Esquema de Ejecución Opción 1**



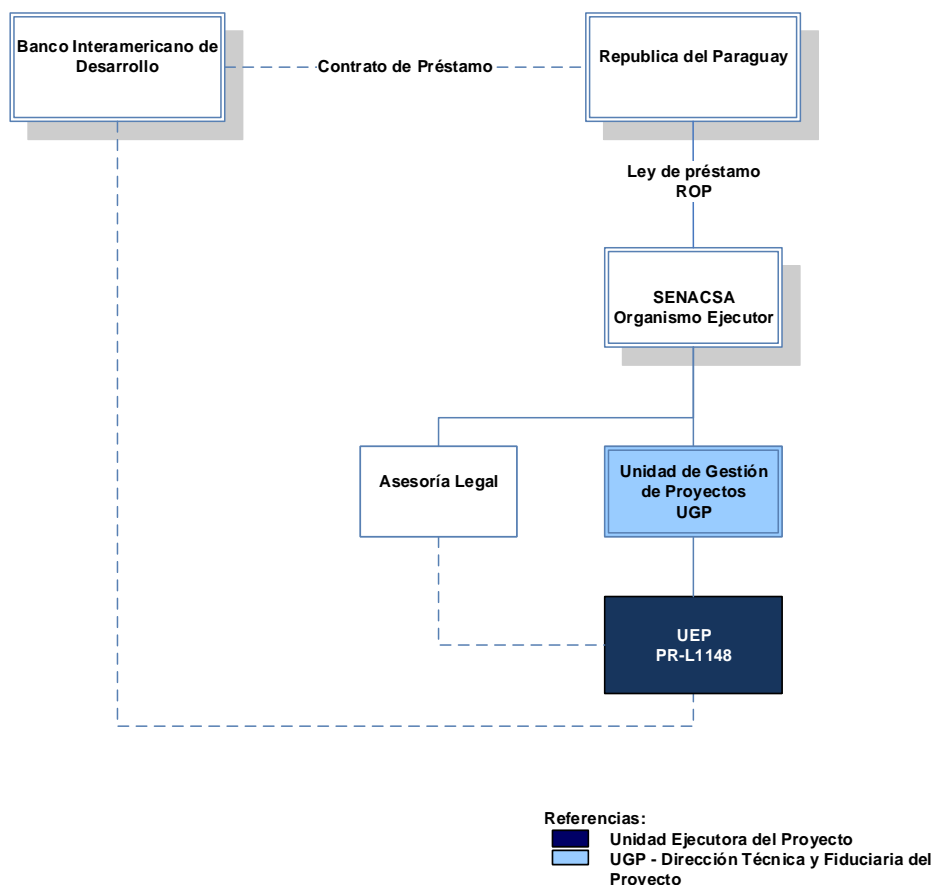
La Opción 1 considera que la UGP como la responsable de la dirección técnica y operativa del programa, y para todo lo relacionado con los aspectos fiduciario trabajará en forma coordinada con la DIGEAF para todos los procesos de compras y pagos.

La Opción de mecanismo de ejecución plantea que todos los procesos fiduciarios sean encaminados a través de la DIGEAF incluyendo el de contratación de RRHH a través un trabajo coordinado con la Dirección de Recursos Humanos.



- ii. **Opción 2 – donde la Dirección Técnica y Fiduciaria recae sobre la UGP por contar con nivel de estatus de SUAF y SUOC.**

**Figura 6 – Esquema de Ejecución Opción 2**



La Opción 2 considera que la UGP como la responsable de la dirección técnica, operativa y fiduciaria del programa por contar con estatus de SUAF y SUOC.

**Considerando los plazo y trámites necesarios para posicionar a la UGP con estatus de SUAF y SUOC, se recomienda al SENACSA iniciar las gestiones ante el MH y la DNCP. El estatus facilitaría la ejecución del proyecto y evitaría atrasos innecesarios por tramites fiduciarios internos del SENACSA**

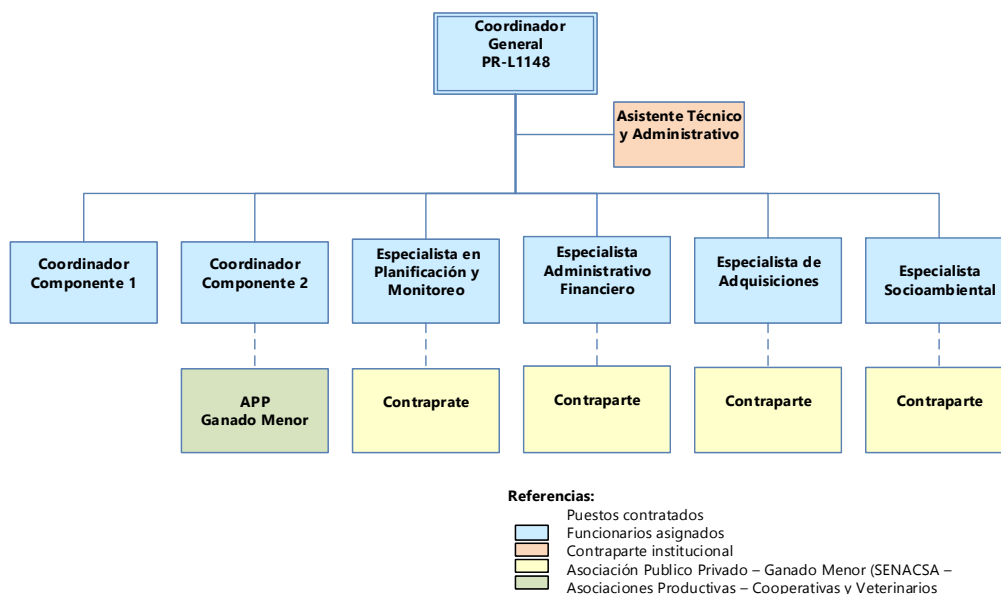
#### 4. ESQUEMA DE EJECUCIÓN PROPUESTO

Con base en los análisis realizados el **esquema de ejecución propuesto es la Opción 2 (Figura 6)**, donde el **Organismo Ejecutor (OE)** del Programa será el **Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal (SENACSA)**, siendo la **Unidad de Gestión de Proyectos (UGP)** la encargada de la **Dirección operativa, técnica y fiduciaria del Programa PR-L1148 (con estatus de SUAF y SUOC)** y en donde estará ubicada físicamente la Unidad Ejecutora una vez iniciada la ejecución.

Para la ejecución del Préstamo se prevé la creación de una UEP dependiente de la UGP y que contará con el apoyo de la DIGEAF para los temas fiduciarios mientras dure el trámite de la conversión de la UGP al estatus de SUAF y SUOC. Adicionalmente, el SENACSA brindará al programa el soporte y asesoramiento jurídico, técnico e informático necesario para la ejecución.

El organigrama propuesto de la UEP con los puestos claves mínimo es el siguiente.

**Figura 7 – Organigrama UEP del Programa PR-L1148**



La UEP tendrá la responsabilidad de la coordinación global de la ejecución y seguimiento de los aspectos técnicos y fiduciarios del programa; actuará como contraparte ante el BID y como representante del programa ante otros organismos. Considerando que este programa será la primera experiencia de la UGP como ejecutor de proyecto, se sugiere establecer una dedicación a tiempo completo de los funcionarios de planta que sean asignados al Proyecto razón por la cual, se deberán prever los mecanismos y recursos, para el pago de Remuneración Adicional, Extraordinaria y/o Gratificaciones, conforme a lo establecido en la normativa correspondiente con recursos propios del SENACSA.

Así también la evaluación permitió identificar las áreas que requieren mejoras. En función a ello fue desarrollado el Plan de Fortalecimiento que incluye un detalle de las acciones de mitigación, y los responsables del desarrollo de las mismas. Es importante mencionar que la mayoría de las debilidades identificadas surgieron del análisis a nivel de institucional considerando que el proyecto se encuentra en etapa de diseño, razón por la cual aún no cuenta con una UEP conformada.

El detalle del Plan de Fortalecimiento Institucional forma parte del **ANEXO 2**

## 5. PRESTATARIO DEL PRESTAMO

El prestatario del préstamo será la República del Paraguay, a través del **Servicio Nacional de Calidad y Salud Animal (SENACSA)**, siendo el **Ministerio de Hacienda (MH)** el garante del préstamo.

A los efectos de contar con información sobre la capacidad de pago del SENACSA, adjunto se presenta el Flujo histórico de los últimos 8 años y la proyección a futuro donde se demuestra la previsión de pago de intereses, comisiones y amortización de las cuotas.

**Tabla 16 - Flujo Histórico 2010 -2017 (en Guaraníes)**

		AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
INGRESOS	F.F. 10	21.669.057.431	22.293.012.203	29.700.320.245	25.097.554.742	26.207.743.952	20.890.601.869	21.323.754.062	20.283.448.922
	F.F. 30	63.651.620.107	61.488.876.641	76.999.662.494	99.480.135.827	121.414.284.747	135.952.331.118	139.474.061.863	144.135.983.848
GASTOS	F.F. 10	21.400.776.379	24.242.124.453	27.478.072.216	26.148.730.893	23.557.091.846	21.511.375.593	20.468.483.266	20.184.572.476
	F.F. 30	66.149.879.239	68.573.872.352	67.330.944.253	100.828.984.976	102.341.860.568	122.446.011.235	128.842.017.156	137.705.761.035
Total de Ingresos :		85.320.677.538	83.781.888.844	106.699.982.739	124.577.690.569	147.622.028.699	156.842.932.987	160.797.815.925	164.419.432.770
Total de Egresos:		87.550.655.618	92.815.996.805	94.809.016.469	126.977.715.869	125.898.952.414	143.957.386.828	149.310.500.422	157.890.333.511
Ingresos-Egresos:		-2.229.978.080	-9.034.107.961	11.890.966.270	-2.400.025.300	21.723.076.285	12.885.546.159	11.487.315.503	6.529.099.259
Variación Ingresos %			-1,803535483	27,35447268	16,75511783	18,49796543	6,246292894	2,521556351	2,252279873
Variación egresos %			6,014051123	2,147280353	33,93000012	-0,849569113	14,34359386	3,718540404	5,746302547
Promedio (%)	ingresos		10,3						
	egresos		9,3						

**Tabla 17 - Flujo Proyectado (en Gs/USD)**

AÑOS	TIPO DE CAMBIO PROYECTADO	Ingresos Proyectados*	Ingresos (u\$S) (A)	Egresos Proyectados**	Egresos (u\$S)	Amortización de Préstamo	Intereses	Comisión de Compromiso	Total de Egresos (B)	INGRESOS VS EGRESOS
año 2017.		164.419.432.770		157.890.333.511						
1	5.700	168.529.918.589	29.566.652	161.048.140.181	28.254.060		397.500	75.000	28.726.560	840.093
2	5.700	171.900.516.961	30.157.985	164.269.102.985	28.819.141		397.500	75.000	29.291.641	866.345
3	5.750	175.338.527.300	30.493.657	167.554.485.045	29.139.910		397.500	75.000	29.612.410	881.246
4	5.750	178.845.297.846	31.103.530	170.905.574.745	29.722.709		397.500	75.000	30.195.209	908.321
5	5.800	182.422.203.803	31.452.104	174.323.686.240	30.055.808		397.500	75.000	30.528.308	923.796
6	5.800	181.510.092.784	31.294.844	175.195.304.672	30.206.087	390.000	387.165	73.050	31.056.302	238.542
7	5.850	183.325.193.712	31.337.640	176.071.281.195	30.097.655	780.000	366.495	69.150	31.313.300	24.340
8	5.850	185.158.445.649	31.651.016	176.951.637.601	30.248.143	780.000	345.825	65.250	31.439.218	211.798
9	5.900	187.010.030.106	31.696.615	177.836.395.789	30.141.762	780.000	325.155	61.350	31.308.267	388.348
10	5.900	188.880.130.407	32.013.581	178.725.577.768	30.292.471	802.000	303.889	57.338	31.455.698	557.884
11	6.000	190.768.931.711	31.794.822	179.619.205.657	29.936.534	825.000	282.026	53.213	31.096.773	698.049
12	6.000	192.676.621.028	32.112.770	180.517.301.685	30.086.217	825.000	260.164	49.088	31.220.469	892.301
13	6.000	194.603.387.238	32.433.898	181.419.888.193	30.236.648	825.000	238.301	44.963	31.344.912	1.088.986
14	6.050	196.549.421.111	32.487.508	182.326.987.634	30.136.692	825.000	216.439	40.838	31.218.969	1.268.538
15	6.050	198.514.915.322	32.812.383	183.238.622.573	30.287.376	923.000	191.993	36.225	31.438.594	1.373.789
16	6.100	199.904.519.729	32.771.233	185.071.008.798	30.339.510	555.000	177.285	33.425	31.105.245	1.665.988
17	6.100	201.303.851.367	33.000.631	186.921.718.886	30.642.905	555.000	162.578	30.675	31.391.158	1.609.474
18	6.200	202.712.978.327	32.695.642	188.790.936.075	30.450.151	555.000	147.870	27.900	31.180.921	1.514.721
19	6.200	204.131.969.175	32.924.511	190.678.845.436	30.754.652	990.000	121.635	22.950	31.889.237	1.035.274
20	6.200	205.152.629.021	33.089.134	192.585.633.890	31.062.199	990.000	95.400	18.000	32.165.599	923.535
21	6.300	206.178.392.166	32.726.729	194.511.490.229	30.874.840	990.000	69.165	13.050	31.947.055	779.674
22	6.300	207.209.284.127	32.890.363	196.456.605.131	31.183.588	990.000	42.930	8.100	32.224.618	665.744
23	6.300	208.245.330.547	33.054.814	198.421.171.183	31.495.424	990.000	16.695	3.150	32.505.269	549.545
24	6.300	209.286.557.200	33.220.088	200.405.382.895	31.810.378	630.000			32.440.378	779.710
						15.000.000	5.738.510	1.082.740		
* Ingresos		año 1, incremento 2,5% del ingreso. año 2 al 5; incremento del 2% año 6; decrecimiento del 0,5% . año 7; incremento del 1% año 8 al 15, incremento del 1% año 16 al 19, incremento del 0,7 % año 20 al 24; incremento del 0,5%			** Egresos		2 % de incremento de egresos al 5º año. 0,5 % de incremento de egresos del 6º al 15º año 1 % de incremento de egresos del 16º año en adelante.			

## ANEXO 1 - RESULTADOS, RIESGOS IDENTIFICADOS Y SUS CORRESPONDIENTES ACCIONES MITIGANTES POR CADA UNO DE LOS SISTEMAS EVALUADOS

## ANEXO 1 - SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

<b>Capacidad</b>		<b>PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>			
<b>Cuestionario</b>		<b>PROGRAMACION DE ACTIVIDADES</b>			
<b>Calificación</b>		<b>66,67%</b>			
<b>Desarrollo</b>		<b>MD</b>			
<b>Nivel de Riesgo</b>		<b>RM</b>			
<b>CONVENCIONES</b>		<b>I: RIESGO ALTO</b>	<b>II: RIESGO SUBSTANCIAL</b>	<b>III: RIESGO MEDIO</b>	<b>IV: RIESGO BAJO</b>
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
7 11 13 14 y 15	La UGP dispone de un POA, sin embargo, éste no contempla el orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos. El POA no establece los supuestos para el éxito de la programación, y las acciones necesarias para prevenir dichos riesgos, por ende, no cuentan con informes que indiquen incumplimientos o riesgos apreciables de eficacia. No es practica la gestión de cambios, razón por la cual no cuentan con evidencias de modificaciones justificadas del POA	El modelo de POA utilizado es el establecido por la Secretaria Técnica de Planificación, razón por la cual el modelo utilizado no cuenta con las informaciones consultadas durante la evaluación.	a. Ineficiencia e ineficacia en la aplicación de los recursos por imprecisión en la planificación y actualización del POA.  b. Deterioro del proceso de decisiones y del control de gestión por la dispersión de responsabilidad o la informalidad en la misma.  c. Ineficacia derivada de la falta de identificación de riesgos potenciales en la ejecución, los cuales pueden no ser advertidos.  d. Instrumentos de gestión (POA) no actualizados, generan retrasos y confusiones para la toma de decisiones.	II	a. Ajustar el modelo del POA a ser utilizado por el Proyecto una que se inicie la ejecución. La misma debe contar con las siguientes informaciones correlación de Impacto, Resultados, Productos, Actividades, Tareas, Responsables, Indicadores, Estimaciones de tiempo para realizar las Actividades, Presupuesto detallado por fuente de financiamiento, Riesgos y acciones para mitigarlos.  b. Analizar los riesgos para la ejecución del POA mediante la aplicación de la metodología GRP y proponer acciones para prevenirlos o mitigarlos.  c. Incorporar como practica la gestión del cambio a ser incorporado como parte del ROP.

## ANEXO 1 - SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

<b>Capacidad</b>		<b>PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>			
<b>Cuestionario</b>		<b>ORGANIZACION ADMINISTRATIVA</b>			
<b>Calificación</b>		<b>71.43%</b>			
<b>Desarrollo</b>		<b>MD</b>			
<b>Nivel de Riesgo</b>		<b>RM</b>			
<b>CONVENCIONES</b>		<b>I: RIESGO ALTO</b>	<b>II: RIESGO SUBSTANCIAL</b>	<b>III: RIESGO MEDIO</b>	<b>IV: RIESGO BAJO</b>
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
6 y 7	El Manual de Funciones no fue divulgado a todo el personal, solo a los Directores y Jefe de Departamentos. No está previsto que cada empleado firme una constancia sobre su conocimiento y entendimiento de las funciones asignadas.	La práctica de la institución es la de difundir a niveles superiores y estos a sus subalternos.	a. Demoras en la ejecución de actividades por falta de delegación y comunicación oportuna a los funcionarios, originadas en la concentración de autoridad y funciones	III	a. Incorporar como practica que los funcionarios firmen una constancia de aceptación y conocimiento de sus funciones asignadas y comunicar masivamente a todos los niveles jerárquicos de la institución.
12	El organigrama aprobado no contempla las líneas de comunicación.	El Organigrama aprobado solo contempla las dependencias jerárquicas.	a. Desconocimiento de las líneas de comunicación genera alto margen de error y retraso en la ejecución de las tareas.		a. Incorporar dentro del Manual de Funciones las líneas de comunicación requeridas dentro del organigrama.
15	El clima organizacional no refleja lo previsto en el MO	Coyuntura política y cambios genera inseguridad e incertidumbre	a. Posibilidad de bajo rendimiento en el desempeño y desmotivación por falta de seguridad e incertidumbre en sus puestos.		a. Desarrollo de talleres motivacionales

## ANEXO 1 - SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Capacidad		EJECUCIÓN			
Cuestionario		ADMINISTRACION DE PERSONAL			
Calificación		86.67%			
Desarrollo		SD			
Nivel de Riesgo		RB			
CONVENCIONES		I: RIESGO ALTO	II: RIESGO SUBSTANCIAL	III: RIESGO MEDIO	IV: RIESGO BAJO
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
9 Y 15	No cuentan con políticas de seguridad social ni de adquisición de pólizas de seguro para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores	No es práctica de la institución	a. Disconformidad del personal en sus puestos de trabajo por no contar por un lado con seguro social y en casos de puestos claves de alta responsabilidad otros tipos de seguros.	IV	a. Presupuestar dentro de los costos de la entidad un porcentaje de cobertura para seguro social y otros seguros para puestos claves.

## ANEXO 1 - SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

<b>Capacidad</b>		<b>EJECUCIÓN</b>			
<b>Cuestionario</b>		<b>ADMINISTRACION DE BIENES Y SERVICIOS</b>			
<b>Calificación</b>		<b>75,00%</b>			
<b>Desarrollo</b>		<b>MD</b>			
<b>Nivel de Riesgo</b>		<b>RM</b>			
<b>CONVENCIONES</b>		<b>I: RIESGO ALTO</b>	<b>II: RIESGO SUBSTANCIAL</b>	<b>III: RIESGO MEDIO</b>	<b>IV: RIESGO BAJO</b>
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
5	El personal de la UOC no tiene experiencia con políticas de adquisiciones del Banco	El proyecto se encuentra en etapa de diseño, razón por la cual aún no fueron capacitados para el uso de las políticas.	a. Atrasos en los procesos de adquisiciones por desconocimiento de la aplicación de las políticas del Banco.	IV	a. Contratación de un Especialista en Adquisiciones con experiencia en Proyectos financiados con fondos BID. b. Capacitación en Políticas de Adquisiciones a miembros de la UGP, UGP, UOC y RRHH del SENACSA c. Incorporar al sistema la opción, dejando la numeración inclusive en casos de anulación y/o cancelación de procesos. d. Incorporar al sistema de inventario las opciones de cantidades mínimas y máximas.
7	No está reglamentado los tipos de contratación y adquisiciones y los niveles de autorización, por monto y complejidad, se rigen por los topes de la Ley 2051/03				
9	Las documentaciones de respaldo de las compras cumplen con los procedimientos de contratación y adquisición de bienes y servicios convenidos o a convenir con el Banco				
13 14	El sistema de formularios no contempla numeración pre-impresa y números de copias.	El sistema no contempla esta opción	b. Adulteración de la información por cambios en formularios		
16	El sistema de inventario no tiene programa de cantidades mínimas y máximas		a. Perdida y/o deterioro de bienes adquiridos por stock acumulado.		

<b>Capacidad</b>		<b>EJECUCIÓN</b>			
<b>Cuestionario</b>		<b>ADMINISTRACION DE BIENES Y SERVICIOS</b>			
<b>Calificación</b>		<b>75,00%</b>			
<b>Desarrollo</b>		<b>MD</b>			
<b>Nivel de Riesgo</b>		<b>RM</b>			
<b>CONVENCIONES</b>		<b>I: RIESGO ALTO</b>	<b>II: RIESGO SUBSTANCIAL</b>	<b>III: RIESGO MEDIO</b>	<b>IV: RIESGO BAJO</b>
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
18	El sistema de administración de adquisiciones no identifica los compromisos y demás transacciones desde su inicio para establecer un vínculo entre la creación de la obligación, el recibo de los bienes, obras y servicios de consultoría y los pagos correspondientes, dándole a la información una seguridad razonable acerca de su integridad	Utilizan el sistema SIAF y el portal de la DNCP	c. Información incompleta dentro del sistema, genera alto margen de error en la información financiera del proyecto.	IV	e. Al momento de entrada en vigencia del proyecto, se requiere contar con un sistema de administración de adquisiciones que permita identificar los compromisos y transacciones desde su inicio, la obligación, el recibo de los bienes, obras y servicios de consultoría y los pagos.
24	No cuentan con plan de seguros para proteger los bienes en general.	No es práctica de la institución.	a. Perdida y/o deterioro de bienes adquiridos por siniestros.		a. Presupuestar como costo del SENACSA un plan de seguros para los bienes adquiridos.



## ANEXO 1 - SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

<b>Capacidad</b>		<b>EJECUCIÓN</b>			
<b>Cuestionario</b>		<b>ADMINISTRACION FINANCIERA</b>			
<b>Calificación</b>		<b>83,33%</b>			
<b>Desarrollo</b>		<b>SD</b>			
<b>Nivel de Riesgo</b>		<b>RB</b>			
<b>CONVENCIONES</b>		<b>I: RIESGO ALTO</b>	<b>II: RIESGO SUBSTANCIAL</b>	<b>III: RIESGO MEDIO</b>	<b>IV: RIESGO BAJO</b>
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
3	El personal no está familiarizado con los procedimientos del Banco para la preparación de solicitudes de desembolso	El proyecto se encuentra en etapa de diseño.  El manual de funciones revisados no contempla procedimientos bajo políticas BID	a. Posibilidad de ineficiencia, errores o irregularidades en el manejo de los recursos  b. Distorsión de la información en la toma de decisiones  c. Falta de entendimiento y seguimiento de funciones básicas por parte del personal involucrado en la gestión financiera.  d. Retraso por desconocimiento de la aplicación de las políticas del banco	IV	a. Diseñar un Manual de Procedimientos Financieros con Políticas BID que establezca funciones básicas, niveles de delegación de autoridad, responsabilidades por autorización, registración y control, movimiento de fondos, ajuste al sistema y back-up de seguridad.  b. Al momento de entrada en ejecución del proyecto se recomienda adquirir un sistema de información financiera y contable automatizado, que permita: (i) generar información financiera confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes, (ii) suministrar el detalle necesario para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados.  c. Contratar a un Especialista Financiero con experiencia en proyectos con fondos BID.
18	No cuentan con un reglamento para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento del Banco, así también con las cuentas bancarias en el Banco Central y en Bancos Comerciales, a nombre del proyecto para el manejo exclusivo de los recursos del financiamiento o contribución del Banco.				
19					
28	No cuentan con mecanismos para la preparación y presentación de informes semestrales sobre el Fondo Rotatorio.				
43	El sistema contable no está preparado para generar los estados financieros del proyecto y otros informes financieros que sean requeridos por el Banco				
51	No cuentan con personas con experiencia y conocimiento de los Documentos AF-100 Política del Banco para Estados Financieros de Entidades y Proyectos, y AF-300 Guía para la preparación de Estados Financieros				

## ANEXO 1 - SISTEMA DE CONTROL INTERNO

<b>Capacidad</b>	<b>CONTROL</b>				
<b>Cuestionario</b>	<b>CONTROL INTERNO</b>				
<b>Calificación</b>	<b>93.10%</b>				
<b>Desarrollo</b>	<b>SD</b>				
<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>RB</b>				
<b>CONVENCIONES</b>	<b>I: RIESGO ALTO</b>	<b>II: RIESGO SUBSTANCIAL</b>	<b>III: RIESGO MEDIO</b>	<b>IV: RIESGO BAJO</b>	
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
24 y 25	No cuentan con mecanismos definidos para que el personal realice auto evaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad, ni está establecido con claridad la responsabilidad y acciones relacionadas con la recepción, evaluación y trámite de las iniciativas de los empleados con relación al SCI	No es práctica de la institución la autoevaluación de los empleados, lo realizan solo los directores a sus subalternos.	a. Errores y/o irregularidades en la gestión.  b. Posible incumplimiento de objetivos y metas y falta de eficiencia en la utilización de los recursos.	IV	a. Implementar la práctica de autoevaluaciones, en todos los niveles en forma gradual y hacer partícipe al personal en los procesos relacionados con el SCI.

## ANEXO 1 - SISTEMA DE CONTROL EXTERNO

<b>Capacidad</b>		<b>CONTROL</b>			
<b>Cuestionario</b>		<b>CONTROL EXTERNO</b>			
<b>Calificación</b>		<b>87.71%</b>			
<b>Desarrollo</b>		<b>SD</b>			
<b>Nivel de Riesgo</b>		<b>RB</b>			
<b>CONVENCIONES</b>		<b>I: RIESGO ALTO</b>	<b>II: RIESGO SUBSTANCIAL</b>	<b>III: RIESGO MEDIO</b>	<b>IV: RIESGO BAJO</b>
REF	DEFICIENCIA	CAUSA	RIESGO		ACCIONES
			DECLARACIÓN	TIPO	
1	SENCSA no tiene como practica llevar adelante auditoría externa en forma anual, salvo en los casos financiados con Fondos provenientes por Ley 808 son auditadas en forma anual.	Quien realiza las revisiones al SENACSA es la CGR. Las citadas revisiones no son anuales.	a. Procesos no verificados pueden ocultar resultados ineficientes, errores o irregularidades en el manejo de los recursos.	IV	Al momento de iniciarse la ejecución del proyecto, debe contemplarse la contratación de la Auditoria Externa con vigencia por toda la vida del proyecto.

**ANEXO 2: PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

A continuación, se presenta el Plan de Fortalecimiento Institucional para el SENACSA, el cual se recomienda sea aplicado para la ejecución del Programa PR-L1048, una vez que este se encuentre en ejecución.

ACCIONES RECOMENDADAS	RESPONSABLE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
1. Antes de la entrada en vigencia del contrato de préstamo, tramitar ante el MH el estatus de SUAF para la UGP.	Director UGP	Resolución del MH por la cual autoriza el nivel de SUAF a la UGP del SENACSA
2. Antes de la entrada en vigencia del contrato de préstamo, tramitar ante la DNCP el estatus de SUOC para la UGP	Director UGP	Resolución del DNCP por la cual autoriza el nivel de SUOC a la UGP del SENACSA
3. Una vez que el Contrato de Préstamo haya entrado en vigencia, conformar una UEP con funcionarios y/o consultores contratados con recursos del programa, con base en las políticas de adquisiciones del BID y previendo la estructura (cargos y perfiles) mínima necesaria establecida los documentos de diseño del Préstamo	Director UGP	Resolución de conformación y Organigrama de la UEP, Reglamento Operativo del Programa (ROP), aprobado.
4. Considerar dentro de la estructura organizacional de la UEP los puestos claves identificados y sus correspondientes contrapartes instituciones para el área fiduciaria	Director UGP	
5. Capacitar a los integrantes de la UEP encargados de la programación del Préstamo en la elaboración y actualización de todos los instrumentos de planificación, requeridos por el BID	Director UGP	Certificado de participación de integrantes de la UEP en cursos de Gestión de Proyectos, dictados por el BID.
6. Desarrollar un Reglamento Operativo del Proyecto que contenga los procedimientos relacionados con la autorización, movimiento, registro y control oportuno de todas las operaciones técnicas, financieras y administrativas relacionadas con el proyecto, así como la inclusión de las normas relacionadas con los documentos de soporte, incluyendo modalidades y archivo	Director UGP	Reglamento Operativo del Programa (ROP) aprobado como condición previa al primer desembolso.
7. Formular procedimientos para la preparación y evaluación del POA consistentes con el PEP y las necesidades de programación, requerimientos de personal y de recursos materiales y financieros, incluyendo el plan de adquisiciones, a fin de cumplir con los objetivos del Programa.	Director UGP	ROP y Manual de Procedimientos del Proyecto elaborado y aprobado por las autoridades del SENACSA.
8. Ajustar el modelo del POA en la forma de una Matriz que correlacione Impacto, Resultados, Productos, Actividades, Tareas, Responsables, Indicadores, Estimaciones de tiempo para realizar las Actividades, Presupuesto detallado por fuente de financiamiento, Riesgos y acciones para mitigarlos.	Director UGP	POA elaborada en Project, o Excel, con interdependencias de las actividades, incluye riesgos asociados a productos y cuenta con un plan de mitigación.
9. Analizar los riesgos para la ejecución del POA mediante la aplicación de la metodología GRP y proponer acciones para prevenirlos o mitigarlos.	Director UGP	Informe de GRP elaborado.
10. Diseñar un Manual de Funciones y un Organigrama a nivel de la UEP que detalle las responsabilidades y funciones, las líneas de autoridad, y las relaciones funcionales con otras dependencias de la entidad, así como sus procedimientos de actualización y modificación.	Director UGP	Manual de Funciones que incluye funciones y macro procesos, elaborado y aprobado por

ACCIONES RECOMENDADAS	RESPONSABLE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
		las autoridades con mecanismos previstos de Divulgación.
<b>11.</b> Preparar un Manual de Procedimiento que incluya las normas y procedimientos que deben seguirse para el proceso de adquisición de bienes y servicios (escalas de adquisiciones, niveles de autorización, monto, complejidad), concordante con los requerimientos legales vigentes y/o con las normas del BID. Como mínimo dicho manual debe identificar las etapas del proceso de adquisiciones a ser llevadas por la Entidad. Incluir como parte de Manual las normas y procedimientos relativos a las responsabilidades por las funciones de entrega de bienes y servicios como parte del proceso de certificación de pagos.	Director UGP	Manual de Procedimientos para la UEP elaborado y aprobado por las autoridades del SENACSA
<b>12.</b> Diseñar un Manual de Procedimientos Financieros que establezca funciones básicas, niveles de delegación de autoridad, responsabilidades por autorización, registración y control, y movimiento de fondos. También debe estar la formulación, ejecución y control de la gestión presupuestaria y financiera del Proyecto y su relación con la gestión institucional; así como los mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo. Establecer atribuciones claras para las conciliaciones bancarias. Reconocimiento del gasto o inversión, documentación de respaldo, niveles de autorización requeridos. Mecanismos para la preparación y presentación oportuna de los Estados Financieros y otra información financiera complementaria	Director UGP	
<b>13.</b> Formalizar procedimientos para identificar las actividades de control dentro de cada proceso importante que se diseñe para el Proyecto	Director UGP	
<b>14.</b> Adquisición de un sistema de información financiera y contable automatizado, que permita: (i) generar información financiera confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes, (ii) suministrar el detalle necesario para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados.	Director UGP Director DIGEAF	Sistema implementado y funcionando.