



**PROGRAMA VIAL de la CORPORACIÓN VIAL DEL URUGUAY S.A. (CVU) II
(UR-L1107)**

**INFORME DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL
SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL (SECI)
AL EJECUTOR (CORPORACIÓN VIAL DEL URUGUAY S.A. - CVU) - JULIO 2015**

CONTENIDO

1.	Antecedentes generales.....	3
2.	Contexto Institucional.....	3
3.	Contexto Político.....	4
4.	Marco de referencia del Proyecto.....	5
4.1	Proyecto.....	5
4.2	Organismo Ejecutor.....	6
4.3	Control de Gestión del Organismo Ejecutor.....	9
5.	Objetivos y alcance de la evaluación de la capacidad institucional.....	10
6.	Proceso de evaluación.....	11
6.1	Participantes.....	11
6.2	Documentos considerados.....	11
6.3	Procesamiento de la información.....	11
7.	Resultados.....	12
8.	Conclusión.....	13
	Anexo I – Organigrama de CVU.....	14
	Anexo II – Organigrama de CND.....	15
	Anexo III – Cuestionarios SECI.....	16

1. ANTECEDENTES GENERALES

El Programa Vial de la CVU “I” (UR-L1022) financiado parcialmente por el préstamo 2041/OC-UR cerrado en 2013, tuvo por objetivo general facilitar el transporte de carga y pasajeros en Uruguay, a través de mejoras en la calidad de la infraestructura vial en los corredores de la Red Vial Nacional (RVN) entregados en concesión¹ a la Corporación Vial del Uruguay S.A. (CVU). Al mismo tiempo apoyó un programa de mantenimiento con el fin de garantizar la sostenibilidad de las inversiones viales realizadas. Para lograr estos objetivos, el programa financió contratos de rehabilitación y mantenimiento vial que eran parte del plan de obras obligatorias contractuales incluidas en la concesión de la CVU, y que respondían a un programa de inversiones y conservación planificado por la Dirección Nacional de Vialidad (DNV) del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP) para la RVN.

El contrato de préstamo 2041/OC-UR se firmó el 30/12/2008 con un plazo de 60 meses para su implementación, y finalizó sin prórrogas en 2013. El monto del financiamiento aprobado fue de USD 100 millones. Adicionalmente tuvo USD 25 millones financiados por la contraparte local.

Con este antecedente el Banco se encuentra en el proceso de diseño de una nueva operación de préstamo para apoyar a Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), entidad propietaria de CVU mediante el Proyecto UR-L1107 – Programa Vial de la CVU “II”.

El equipo de proyecto responsable por la preparación y tramitación del proyecto en el BID y las autoridades de la CVU, acordaron la realización de una evaluación de la capacidad institucional como organismo ejecutor, en tanto responsable por la administración de los recursos del préstamo. La evaluación se realiza mediante la aplicación de la herramienta SECI (Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional) desarrollada por el Banco.

2. CONTEXTO INSTITUCIONAL

La República Oriental del Uruguay se sitúa en América del Sur, tiene una superficie de 176.215 kilómetros cuadrados, y una población de 3,3 millones de habitantes. Es un Estado unitario, democrático, republicano, de carácter presidencialista, cuyo gobierno se divide en tres poderes independientes. El ejecutivo es ejercido por el Presidente de la República conjuntamente con el Consejo de Ministros. El presidente es simultáneamente Jefe de Estado y de 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 cinco 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, y en el caso que ninguna

¹ Concesión Vial otorgada por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP).

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 poder legislativo reside en la Asamblea General, integrada por una Cámara de Senadores (31 miembros) y 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 cinco años.

El poder judicial es encabezado por la Suprema Corte de Justicia (SCJ), cuyos miembros son nombrados por la Asamblea General mediante una mayoría de dos tercios. Sus mandatos duran 10 años. La SCJ 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 y Juzgados de Paz.

Los gobiernos locales 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 es el órgano legislativo y se integra por un cuerpo de 31 Ediles. A su vez, las Intendencias tienen un nivel de descentralización constituido por Municipios, integrados por cinco concejales, donde el más votado del lema dentro del municipio es designado alcalde, y preside el gobierno municipal.

Las personas jurídicas estatales contempladas en la Constitución son el Estado Central, los Gobiernos Departamentales, los Entes Autónomos y los Servicios Descentralizados.

Las personas públicas no estatales son sujetos de derecho, creados mediante una ley. Sin perjuicio de las diversas opiniones doctrinarias, se caracterizan por no integrar el Estado en un sentido amplio, estar regidas por el Derecho público y el Derecho privado, poseer patrimonio e ingresos propios, ser objeto de atribución de diversas potestades públicas y estar sometidas al control estatal central.

3. CONTEXTO POLÍTICO

Uruguay tiene un sistema de partidos políticos consolidado. En la actualidad cinco partidos políticos cuentan con representación parlamentaria: Frente Amplio, Partido Nacional, Partido Colorado, Partido Independiente y Unidad Popular.

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 cinco años. Las próximas elecciones nacionales serán en 2019.

En mayo de 2015 se realizaron elecciones municipales. En julio de 2015 asumirán las autoridades por un término de cinco años. Las próximas elecciones municipales están previstas para 2020.

4. MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO

4.1. Proyecto

El objetivo general del programa es continuar mejorando la calidad y seguridad en la circulación de la Red Vial Principal (RVP).

Los objetivos específicos son: (i) disminuir los costos de operación vehicular; (ii) disminuir la accidentalidad; y (iii) conservar el patrimonio vial mediante: (a) el apoyo al financiamiento de la rehabilitación y conservación por niveles de servicio de corredores principales bajo responsabilidad de la CVU; (b) la consideración de aspectos de seguridad vial en los diseños de ingeniería, y la mejora y estandarización de las condiciones generales de seguridad vial en los corredores intervenidos; y (c) el apoyo técnico y financiero al diseño, evaluación y estructuración de proyectos viales a ser contratados como Asociaciones Público Privadas (APP).

Para alcanzar dicho objetivo, el plan de financiamiento del Programa es de USD 100 millones (US\$ 76 millones del nuevo préstamo más US\$ 24 millones de contrapartida local), y se estructurará con los siguientes componentes:

Componente 1 – Rehabilitación y conservación de la RVP. Este componente financiará: (i) los contratos de rehabilitación y mantenimiento en corredores principales; (ii) estudios técnicos y económicos de obras viales a ejecutarse por la CVU; (iii) elaboración de protocolos de diseño de carreteras; (iv) contratación de supervisión de obras; (v) estudios necesarios para la adopción del protocolo de dirección de obras; y (vi) apoyo a la adopción y difusión tecnológica.

Componente 2 – Seguridad Vial, que financiará estudios y auditorias de seguridad vial en los corredores incluidos en el programa, medidas de gestión, y de obras enfocadas directamente a la mejora de las condiciones de seguridad de las vías en la red, bajo responsabilidad de la CVU.

Componente 3 - Apoyo al proceso de diseño e implementación de APP en el sector vial y revisión contractual de CVU. Financiará: (i) apoyo a la revisión externa de proyectos, incluyendo la evaluación económica, los diseños técnicos, el valor por dinero, etc.; (ii)

estructuración de proyectos de las APP viales; y (iii) estudios de apoyo para la revisión del contrato de concesión de la CVU.

Esta operación está siendo diseñada como un préstamo de inversión de obras múltiples, con un periodo de ejecución de cinco años.

El proyecto es consistente con el Plan del Gobierno de Uruguay que propone aumentar el volumen de inversión en vialidad por encima de la tendencia histórica, pero de forma compatible con los equilibrios fiscales y con otros desafíos en el área de las políticas sociales. En ese marco se plantea dar un nuevo impulso a la ejecución de la CVU, así como acelerar el uso de las APP para la ejecución de las nuevas obras.

En la Estrategia de País del BID con Uruguay 2010-2015 (GN-2626) se identifica al sector de infraestructura vial dentro de las áreas de actuación previstas para el quinquenio. Allí se propone promover: (i) el mantenimiento vial; y (ii) el apoyo al fortalecimiento institucional de: (a) el MTOP; (b) la DNV; (c) la Administración de Ferrocarriles del Estado (AFE); y (d) las instituciones responsables de la seguridad vial.

4.2. Organismo ejecutor

El prestatario de la operación con el BID será la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND), con la garantía soberana de la República Oriental del Uruguay. La Corporación Vial del Uruguay S.A. (CVU) será el Organismo Ejecutor responsable por la implementación del Programa, que se realizará sobre la base de la estructura de organización que tuvo a su cargo la gestión de la ejecución del Programa Vial I financiado con el préstamo 2041/OC-UR y apoyos específicos de la organización de CND.

El MTOP es órgano del Poder Ejecutivo responsable de diseñar, ejecutar, controlar y evaluar la Política Nacional de Transporte en todas sus modalidades y actuando en coordinación con las intendencias municipales. Asimismo desarrolla la infraestructura nacional vial, portuaria, fluvial y ferroviaria, y coordina acciones con las empresas públicas relacionadas y con otras organizaciones estatales y privadas. La Dirección Nacional de Vialidad (DNV) del MTOP es responsable de estudiar, proyectar, conservar, construir y promover la estructura vial y ferroviaria nacional, asegurando condiciones de accesibilidad, conectividad y circulación económicas, seguras y coordinadas con los otros modos de transporte, dando soporte al desarrollo social y económico del país.

La CND es una persona jurídica uruguaya de derecho público no estatal que en todas sus relaciones con terceros se rige por el derecho privado. Fue creada por ley N° 15.785 de 4 de diciembre de 1985. Hasta el presente el Estado uruguayo ha detentado la propiedad del 100% de su capital a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) como accionista mayoritario y del Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU) como accionista minoritario. Su Directorio es designado por el Presidente de la República en acuerdo con el

Consejo de Ministros, previa venia de la Cámara de Senadores por el procedimiento previsto en el artículo 187 de la Constitución de la República.

La CND se ve como un referente nacional e internacional facilitador para la ejecución de políticas públicas orientadas al desarrollo, con la misión de brindar servicios a Ministerios, Intendencias, Entes y Empresas Públicas para la consecución de los objetivos de desarrollo del país, mediante excelencia de gestión con enfoque al ciudadano y responsabilidad social. Entre los múltiples cometidos legales² de la CND se destaca, por su relación con el Programa, la concesión de rutas nacionales que abarca aproximadamente 1600 kilómetros de carreteras y puentes que integran la RVP.

La CVU es una empresa privada uruguaya constituida bajo la forma de sociedad anónima por acciones nominativas regida por la ley de sociedades comerciales N° 16.060, cuyo capital accionario es propiedad exclusiva de la CND. Tiene en la actualidad como única actividad la operación de una Concesión Vial otorgada por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP). La concesión fue otorgada bajo contrato en forma directa a la CND, de acuerdo con lo establecido por la normativa que ordena la contratación pública³, en el cual se establece que la CND podría crear una empresa para la ejecución del contrato. Sobre tales bases la CND creó la CVU a la cual cedió el contrato de concesión, con la no objeción del MTOP y la aprobación del Poder Ejecutivo. Como resultado, en el contrato de concesión la CVU es el concesionario y el MTOP es la autoridad concedente.

Desde 2002 la conservación de 1.600 kilómetros de RVP se ha realizado a través de la CVU. Como concesionario de obra pública del MTOP, la CVU recibe lo recaudado por el cobro de peajes y un subsidio del MTOP hasta el año 2020. La gestión técnica de la concesión es realizada por la DNV del MTOP a través de un contrato de asistencia técnica, siendo responsable de tareas como los diseños de ingeniería, la asistencia técnica a las contrataciones y la supervisión de obras. Las inversiones llevadas a cabo por la CVU han contado con financiamiento parcial de Organismos Multilaterales de Créditos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y del Fondo Financiero para el Desarrollo de la Cuenca del Plata (FONPLATA).

El contrato de concesión establece que los directores de la CVU serán los mismos que aquellos de la CND. En 2005 se introdujo una modificación al contrato de concesión de modo de sustituir uno de los directores de la CND por uno propuesto por el MTOP, cambio vigente y en práctica.

El órgano de dirección de la CVU es el directorio y la gestión se apoya en la Gerencia General. La estructura de la organización se muestra gráficamente en el Anexo I.

² Ley N° 15.785 Creación CND; Decreto 247/987 Reglamento Funcionamiento CND; Ley N° 15.903 arts. 601 y 602; Ley N° 16.170 art.720; Ley N° 17.243 art. 30; Ley N° 18.602 Creación Agencia Nacional de Desarrollo Económico (ANDE); Decreto 94/012 Reglamentario ley 18.602; Ley N° 18.719 Presupuesto Nacional periodo 2010-2014.

³ Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera del Estado (TOCAF).

La Gerencia General se apoya en dos áreas principales a nivel de asesoría conformadas por la Unidad de Calidad y el área de Control de Gestión, mientras que a nivel de línea cuenta con un Centro de Consolidación y Control de Operaciones, y un departamento de Compras y Contrataciones. Paralelamente se apoya en la estructura formal de la CND para los aspectos operativos de las funciones de administración y finanzas, recursos humanos y auditoría interna. La auditoría externa es contratada regularmente a una firma independiente.

La CVU guía su gestión por la aplicación de un Sistema de Gestión Integrado de Calidad y Medio Ambiente de conformidad con la serie internacional de normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004 respectivamente, y mejora continua de su eficacia y eficiencia. Desarrolla una política de gestión integrada de sus procesos, basada en:

- Identificación de los procesos necesarios para el logro de sus objetivos y determinación de la secuencia e interacción de los mismos por medio de un Mapa de Procesos y de una Matriz de Interrelaciones.
- Identificación, planificación y seguimiento de las operaciones asociadas con los aspectos ambientales significativos.
- Medición y monitoreo de los objetivos de gestión y ambientales para alcanzar las metas preestablecidas.
- Aseguramiento de la disponibilidad de recursos e información por medio de controles predefinidos, necesarios para apoyar la operación, el seguimiento de los procesos y de los aspectos ambientales identificados.
- Determinación de los criterios y métodos por medio de los planes y procedimientos documentados, necesarios para asegurar la eficacia de la operación y el control de los procesos.
- Determinación de los criterios y medios necesarios para evaluar los aspectos ambientales.
- Realización del seguimiento, la medición y el análisis de los procesos.
- Implementación de las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

Para facilitar el entendimiento, la aplicación interna y seguimiento del Sistema Integrado de Gestión, la CVU desarrolló un Manual de Gestión.

En la ejecución del Programa precedente (2041/OC-UR), la CVU desarrolló una instancia de coordinación en el ámbito de su organización formal integrada con personal propio que fungió como Unidad Coordinadora del Programa (UCP) para liderar su implementación, atendiendo la programación y organización de actividades, la ejecución financiera y de adquisiciones y contrataciones, el monitoreo y evaluación de resultados, el cumplimiento de las cláusulas contractuales, y las comunicaciones con el Banco. Para la ejecución de la nueva operación, CVU sumará el apoyo de servicios compartidos prestados principalmente por las gerencias de Administración y Finanzas, de Recursos Humanos y de la Unidad de Auditoría Interna de la

CND. Actualmente la CVU ha ampliado un acuerdo de servicios con la CND de modo de recibir el apoyo de ésta en las áreas de servicios compartidos como las mencionadas. Se espera que sea el esquema a seguir para la nueva operación con el Banco.

4.3. Control de gestión del organismo ejecutor

El control externo de la gestión de la Hacienda Pública está consagrado en la Constitución. En el artículo 212 se establece que el Tribunal de Cuentas de la República (TCR) tiene superintendencia en todo lo que corresponda a sus cometidos, sobre todas las oficinas de contabilidad, recaudación y pagos del Estado. La norma constitucional establece que los Entes Autónomos, los Servicios Descentralizados y, en general, todas las administraciones autónomas con patrimonio propio⁴, cualquiera sea su naturaleza jurídica, publicarán periódicamente estados que reflejen claramente su vida financiera, y que todos deberán llevar la “visación” del Tribunal de Cuentas de la República. El decreto reglamentario⁵ de la ley de creación de la CND hace referencia a este aspecto estableciendo que el balance anual, antes de ser considerado por la Asamblea de Accionistas se remitirá al TCR para ello.

El grado de desarrollo del sistema de control interno de la CVU está relacionado con el tamaño de su organización y con su condición de empresa controlada por la CND, a cuyo sistema de administración financiera y control interno está subordinada en la práctica.

En relación con el control externo, la CVU somete sus estados contables a la auditoría externa de una firma independiente. Adicionalmente por su carácter de empresa controlada por la CND está comprendida en el control externo de ésta. En este sentido, en virtud del artículo 199 de la ley 16.736, la CND, al igual que las demás personas públicas no estatales y los organismos privados que manejan fondos públicos o administran bienes del Estado, deben presentar sus estados contables, con dictamen de auditoría externa, ante el Poder Ejecutivo y el TCR, de acuerdo con lo que disponen el artículo 138 del Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera (TOCAF) y el artículo 100 de la ley 16.134, de 24 de setiembre de 1990.

Algunos aspectos del control externo de las personas públicas no estatales están contemplados en normas del TOCAF. El artículo 94 establece que el sistema de control externo de los actos y la gestión económico financiero estará encabezado por el TCR, al cual corresponderá dictaminar e informar sobre los estados y balances que formulen los Organismos, Servicios o Entidades no estatales que perciban fondos públicos o administren bienes del Estado, en las condiciones que establezcan las normas respectivas. El artículo 119 refiere a la responsabilidad administrativa en materia financiero-contable que alcanza a los jerarcas y empleados de las entidades o personas públicas no estatales que utilicen indebidamente fondos públicos, o administren incorrectamente bienes del Estado, en lo pertinente. Y el artículo 138 establece en adición a lo ya referido, las normas contables para

⁴ Comprende a la CND.

⁵ Art. 37 decreto 287/987 de 22 mayo de 1987.

los Organismos, Servicios, o Entidades no estatales que perciban fondos públicos o administren bienes del Estado, y la obligación y forma de rendir cuentas.

5. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

El Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) es una metodología para evaluar la capacidad institucional de una entidad o agencia ejecutora, relacionada con aspectos administrativos y de control interno para la ejecución de un proyecto financiado por el BID.

El objetivo general del SECI es evaluar los recursos disponibles en términos de recursos humanos, materiales, equipos y sistemas de información, para cumplir con los requerimientos del Banco relacionados con la gestión técnica y administrativa, el sistema de control y la auditoría externa. La herramienta SECI analiza la disponibilidad de dichos recursos mediante un conjunto de cuestionarios sobre aspectos relevantes a ser evaluados, relacionados con las siguientes áreas:

- *Capacidad de Programación y Organización*, que representa la habilidad para desarrollar procesos de programación y asignar responsabilidades sobre la administración de los recursos, para lograr una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y en la oportunidad y calidad de las comunicaciones. Comprende los siguientes sistemas:
 - *Sistema de programación de componentes y actividades (SPCA)*: articulación entre objetivos, metas, actividades, tareas, responsables y soporte financiero.
 - *Sistema de organización administrativa (SOA)*: organización de los recursos para atender las necesidades de programación, ejecución y control de las actividades.
- *Capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas*, que representa la habilidad para alcanzar los resultados programados. Comprende los siguientes sistemas:
 - *Sistema de administración de personal (SAP)*: normas y Procedimientos relativos a la búsqueda, selección, contratación, inducción, desarrollo y evaluación del personal que participa en el proyecto.
 - *Sistema de administración de bienes y servicios (SABS)*: 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.
 - *Sistema de administración financiera (SAF)*: 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.
- *Capacidad de Control*, de manifiesto en forma interna y externa. Comprende los siguientes sistemas:

- Sistema de Control Interno (SCI): 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.
- *Sistema de Control Externo (SCE)*: actividades relacionadas con la selección, contratación, ejecución y asimilación de los resultados de los servicios de Auditoría Externa (AE) que el Organismo Ejecutor debe contratar con una firma de auditores independientes o admitir su realización por una Institución Superior de Auditoría.

6. PROCESO DE EVALUACIÓN

6.1. Participantes

De parte del Banco se obtuvo información del Perfil de Proyecto del Programa UR-L1107. De parte de CVU, se obtuvo información a través de la Gerencia General, la unidad de Calidad y la unidad de Control de Gestión. Asimismo se obtuvo información de la CND a través de la Unidad de Contabilidad del Holding (Gerencia de Administración y Finanzas), la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Auditoría Interna.

6.2. Documentos considerados

Adicionalmente a la información del Perfil de Proyecto, se consideró los siguientes 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.

6.3. Procesamiento de la información

Los formularios con cuestionarios del SECI fueron completados y procesados, de donde surgió la Matriz de Resultados de la Capacidad de Desempeño, 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 CVU y a la CND, durante las cuales se presentó el sistema de evaluación, se recabó información institucional y sobre el funcionamiento de la organización formal e informal, y se completaron los cuestionarios.

Se realizó la revisión y ajuste de las calificaciones por parte del consultor 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 ya implementó otra operación de préstamo con el Banco (Programa

Vial de la CVU I, UR-L1022 préstamo 2041/OC-UR) cerrado en diciembre de 2013 con metas cumplidas.

7. RESULTADOS

El siguiente cuadro muestra las referencias para la interpretación de los resultados:

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

Los resultados de la evaluación, cuyos antecedentes se incluyen en el Anexo II, son los que se presentan en el siguiente cuadro resumen:

Capacidad	Sistema	Calificación	Desarrollo	Riesgo
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	SPA	100%	SD	RB
	SOA	100%	SD	RB
Total		100,0%	SD	RB
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	SAP	100%	SD	RB
	SABS	100%	SD	RB
	SAF	100%	SD	RB
Total		100,0%	SD	RB
CAPACIDAD DE CONTROL	SCI	96%	SD	RB
	SCE	100%	SD	RB
Total		98,2%	SD	RB

Consolidación Resultados Capacidades	Calificación	Desarrollo	Riesgo
CAP. PLANIF. Y ORGANIZACION	100%	SD	RB
CAPACIDAD DE EJECUCIÓN	100%	SD	RB
CAPACIDAD DE CONTROL	98%	SD	RB
Total	99%	SD	RB

El resultado consolidado de las capacidades de la CVU evaluadas por SECI, presenta un grado de desarrollo “Satisfactorio” (SD), asociado a un nivel de riesgo “Bajo” (RB).

La gestión de la CVU se sustenta en una organización que ha trabajado internamente para reforzar un sistema de gestión por procesos, lo que documenta en un Manual de Gestión Integrado donde se describe política, compromisos y lineamientos para la aplicación de los Sistemas de Gestión Integrados de Calidad y Medio Ambiente acordes con normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004 respectivamente, en aquellas áreas de la organización relacionadas con las normas y cuyas actividades u operaciones influyen en la calidad de la prestación de los servicios que CVU proporciona a sus clientes.

El resultado de la evaluación mediante la aplicación de la herramienta SECI está alineado con los antecedentes del ejecutor en la implementación de la operación anterior (2041/OC-UR), donde se destaca el historial de cumplimiento de obligaciones contractuales, avalado por estados financieros auditados con opinión limpia. Igual aval surge de los resultados de las actividades de supervisión del Banco, aplicadas en forma regular a la ejecución del mencionado programa de acuerdo con sus políticas, o con normas a cuyo cumplimiento se obligó el prestatario en virtud del contrato de préstamo.

8. CONCLUSIÓN

El resultado que arroja el análisis SECI, de una capacidad institucional satisfactoria con un grado de desarrollo satisfactorio y riesgo bajo, es consistente con el desempeño acorde que presentó la CVU relacionado con su experiencia en el uso y aplicación de las diversas herramientas del Banco, a lo largo de la fase de implementación del Programa Vial I (UR-L1022 – 2041/OC-UR).

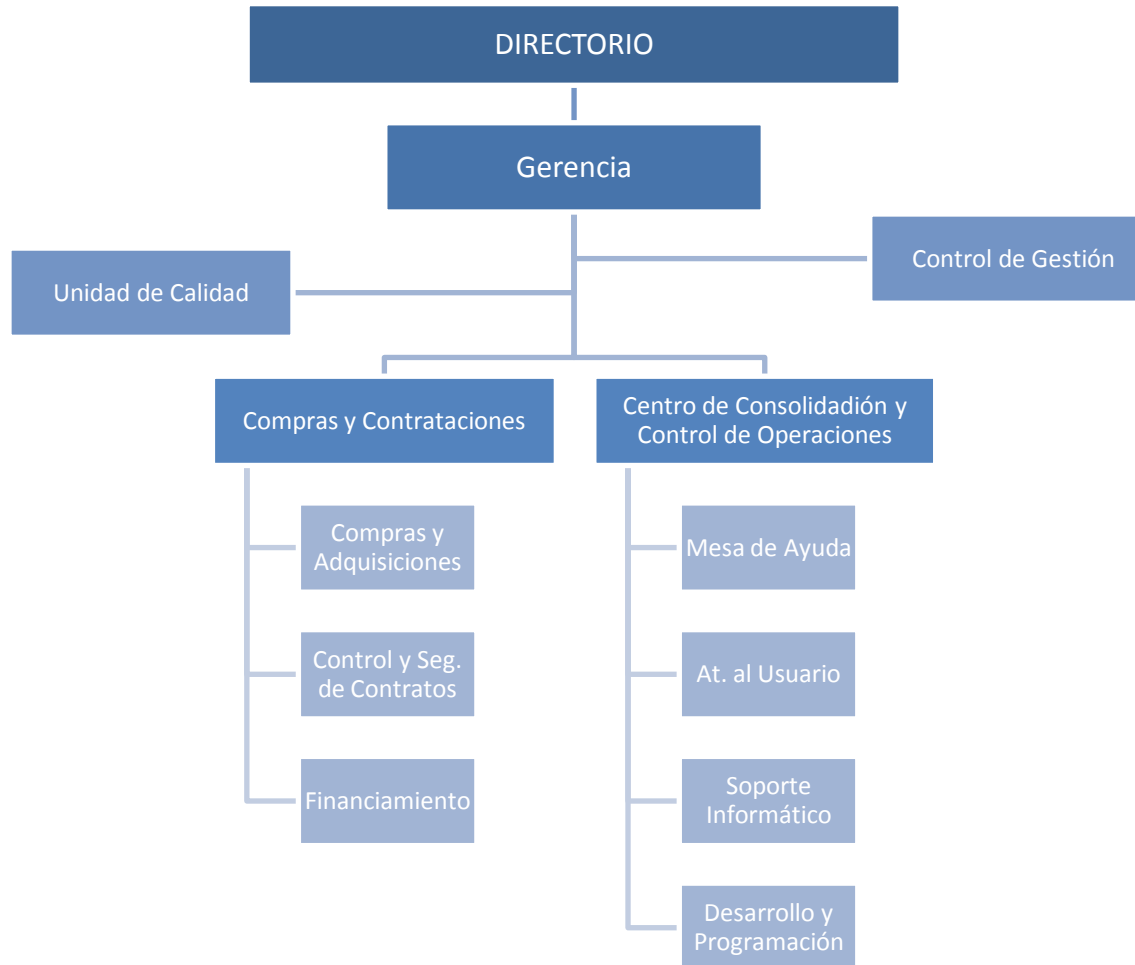
De acuerdo con estos resultados, no surgen matrices de mejoras. El resultado de riesgo bajo, en el presente caso no amerita requerir medidas o sugerencias para una administración eficiente y eficaz de los recursos del proyecto.

Se destaca como una fortaleza estimable de la capacidad institucional de CVU, el esfuerzo de armonización de pliegos y de contratos a los requerimientos de los Organismos financiadores externos y en el marco de las normas que rigen la contratación pública, cuyo resultado es la utilización de documentos únicos estandarizados. Contribuye a esta apreciación la exigencia de inscripción en su registro propio de proveedores y de certificación de calidad y medio ambiente bajo normas ISO como requisito para la adquisición de pliegos por los oferentes.

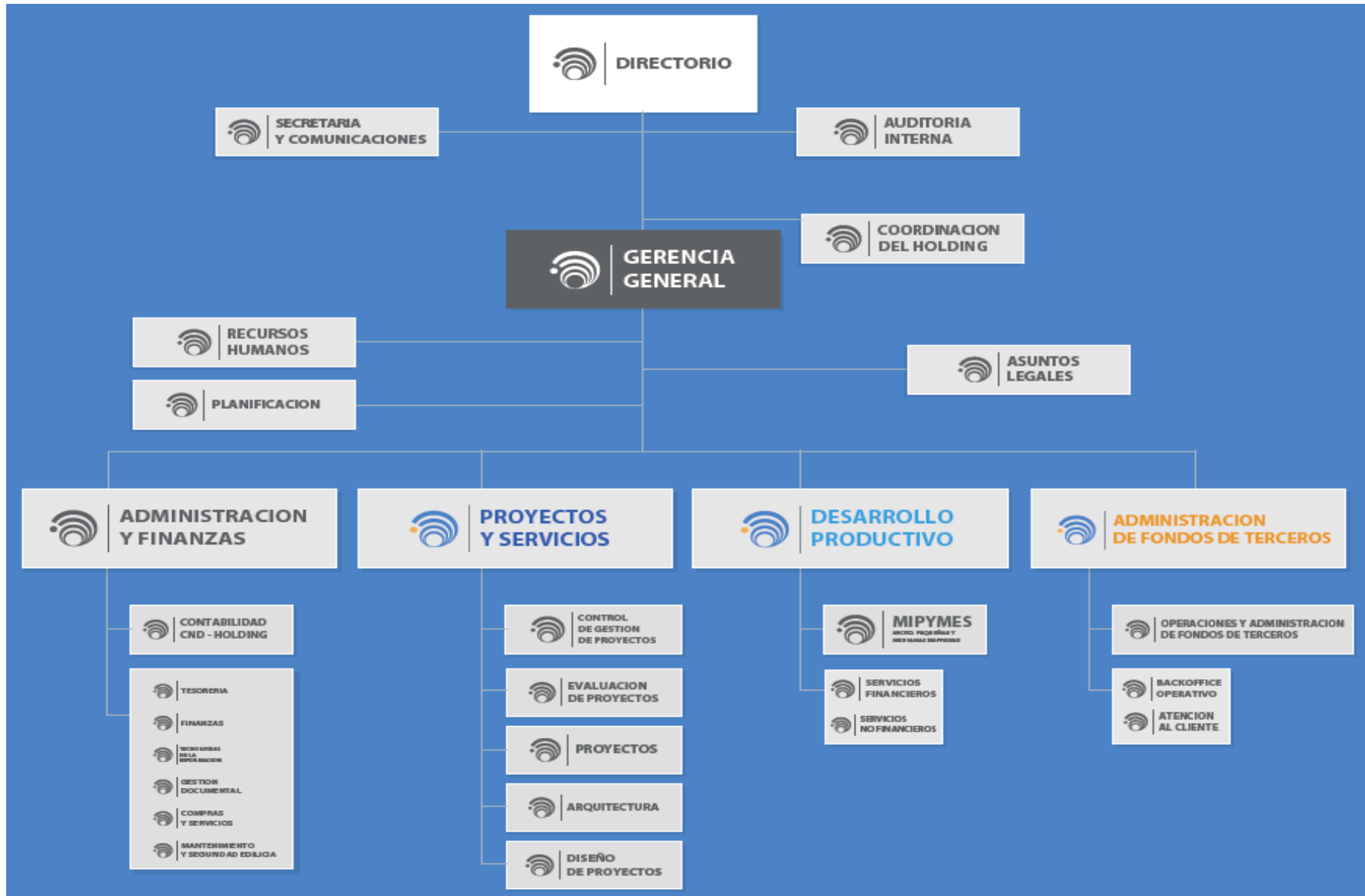
El riesgo fiduciario a partir de una combinación de factores específicos del país, sector y proyecto se evalúa bajo, y a la luz de la experiencia previa de la CVU con el Banco solo podría requerir actualización de conocimiento de las políticas del Banco en materia de gestión financiera y de adquisiciones y contrataciones, lo cual podría llevarse a cabo a través de un taller previo al inicio de la ejecución del proyecto. Se concluye que es esperable que el ejecutor desarrolle una capacidad sustentable para ejecutar la nueva operación con el Banco.

Gonzalo Echeverría
Montevideo, julio 2015.

ANEXO I – ORGANIGRAMA CVU



ANEXO II – ORGANIGRAMA CND



ANEXO III - CUESTIONARIOS SECI

CUESTIONARIO: SISTEMA DE PROGRAMACIÓN DE COMPONENTES/ACTIVIDADES				
PREGUNTA	RESPUESTA			Comentarios
	SI	NO	N/A	
1 Las responsabilidades y funciones de Planificación y Programación, están adecuadamente definidas y asignadas entre el personal de la Entidad?	1			La Gerencia General tiene a su cargo las responsabilidades de Planificación y Programación. Se realiza sobre la base del contrato de Concesión del MTOP. Para ello se confecciona anualmente una matriz de objetivos , de la que deriva una matriz de gestión y monitoreo.
2 Existen procedimientos de programación definidos, tales como: manuales, formatos, modelos y metodologías para la preparación de los Planes y Programas, así como su esquema de aprobación y modificación?	1			Existe un mapa de procesos que comprende los estratégicos (de dirección con subprocesos de planificación y fijación de objetivos, de asignación de recursos, implementación de lo planificado y verificación y evaluación de resultados), de procesos principales o de realización (gestión y monitoreo de obligaciones del contrato de concesión; gestión de recaudación y monitoreo de operación de peajes; gestión de servicios de telepeaje). El mapa está debidamente definido y publicado en web como documento integrante del Manual de Sistemas de Gestión Integrados. Certificación ISO 9001:2008 de su sistema de gestión e ISO 14001:2004 de calidad y medio ambiente.
3 Se han diseñado mecanismos o procedimientos de monitoreo y seguimiento que permitan identificar el cumplimiento de los Planes y Programas, incluyendo: el cumplimiento de indicadores; la existencia de eventuales desvíos entre las actividades programadas y ejecutadas, y la preparación de informes periódicos de ejecución?	1			La Gerencia General y el área de Control de Gestión evalúan cumplimiento de metas previsto en los procesos principales del SGI.
4 Se ha preparado un Programa de Operaciones Anual (POA), o documento equivalente, consistente con la Planificación general?	1			La matriz de Gestión (anual) es el documento/herramienta equivalente al POA.
El Documento de Planificación (POA) establece :				
5 Los objetivos generales y específicos (componentes) y las metas (indicadores)?	1			Matriz de gestión y monitoreo.
6 Las actividades o tareas que son necesarias realizar para alcanzar los objetivos y metas?	1			Matriz de gestión y monitoreo.
7 Un diagrama o flujo grama que presente el orden necesario e interdependencia de las actividades para alcanzar los objetivos?	1			Está implícito en el mapa de procesos que contempla la planificación estratégica, el monitoreo y evaluación y el plan de mejora continua. Hay diagramas de flujo para cada actividad.
8 El tiempo estimado para realizar cada actividad o tarea?	1			Los diagramas de flujo para cada actividad y la matriz muestran los plazos para planificar y ejecutar cada actividad.
9 Los Responsables por ejecutar o coordinar las actividades o tareas?	1			Las responsabilidades están definidas en la descripción de cargos del Organigrama General de CVU (también algunas en el convenio laboral colectivo de CVU).
10 Los indicadores de resultados y medios de verificación que permitan medir el logro de las metas previstas?	1			
11 Los riesgos (supuestos) para el éxito de la programación y las acciones necesarias para prevenirlos o mitigarlos ?	1			Existe una matriz de riesgo para todos los procesos. Auditoría interna hace la actualización anual de la misma.

Ejecución:				
12 Se está emitiendo los informes sobre el avance de los POA, de acuerdo con lo previsto en las políticas previamente acordadas?	1			Surgen de la matriz de Gestión (anual).
13 Cuando en los informes se identifican incumplimientos o riesgos apreciables de eficacia, se formalizaron acciones para administrar dichos riesgos y mejorar la probabilidad de ejecución?	1			
14 En la práctica, la ejecución es una demostración de la puesta en marcha de las acciones mencionadas anteriormente?	1			
15 Si se han presentado modificaciones a los POA, disponen de evidencia que justifique tales cambios?			1	El Proyecto no tiene aún principio de ejecución por lo que el correspondiente POA del programa aún no ha sido aprobado.
16 Disponen de evidencia formal de que los cambios a los POA fueron aprobados por el Banco?			1	
Total	14	0	2	100%

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA				
PREGUNTA	RESPUESTA			Comentarios
	SI	NO	N/A	
1 Disponen de un Manual de Organización (MO) o instrumento equivalente?	1			Existe el Manual de Sistemas de Gestión Integrados con el correspondiente Mapa de Procesos publicado en la web de CVU.
2 Existen procedimientos para la actualización y convalidación periódica del MO?	1			Proceso de mejora continua a través de los SGI.
3 El MO incluye las funciones, responsabilidades y autoridad para el desempeño de cada cargo?	1			El Manual de SGI contiene una matriz de responsabilidades de los responsables de cada proceso.
4 El MO incluye la descentralización y delegación de autoridad y de funciones a los niveles inferiores?	1			Organigrama detallado en web de CVU y matriz de responsabilidades del Manual de SGI.
5 Las funciones fueron asignadas de tal forma que se mantenga independencia entre los encargados de autorizar, ejecutar, registrar transacciones y custodiar bienes y valores?	1			Previsto en el organigrama de CVU y en el acuerdo de servicios con CND.
6 El MO o el Organigrama y las funciones fueron divulgados a todo el personal vinculado?	1			Organigrama detallado publicado en web de CVU.
7 De ser así, cada empleado firmó una constancia mediante la cual expresa que conoce y entiende sus funciones y responsabilidades?	1			A su ingreso, está previsto que el personal debe participar de un taller de inducción, a partir del cual se tiene por suficientemente difundido. Adicionalmente se incluye cláusula en el contrato de trabajo o de arrendamiento de servicios.
8 El MO y el Organigrama están debidamente autorizados por el Consejo Directivo o autoridad competente relacionada con el OE?	1			
El Organigrama indica:				
9 Las áreas de desempeño y su relación funcional (Dirección General, Finanzas, Personal, Adquisiciones, Producción de bienes y servicios, etc.)	1			
10 Los niveles de autoridad y supervisión?	1			
11 Los niveles de asesoramiento (sin responsabilidad en línea)	1			
12 Las líneas de comunicación?	1			
Perfiles de los cargos:				
13 Se diseñaron y aprobaron perfiles de los cargos necesarios para el cumplimiento de las funciones previstas, incluyendo los de los Consultores? (Calidades académicas y de	1			A través del acuerdo de servicios con la CND este aspecto es cubierto por la Gerencia de Recursos Humanos de CND.

experiencia)				
14 Estos perfiles han sido asociados con niveles de remuneración equivalentes al valor de mercado?	1			Existe un informe de una firma consultora que contempla el análisis de los niveles de retribución y se siguen las pautas oficiales para ajustes de sueldos.
15 El clima organizacional es un reflejo de lo previsto en el MO? (Tomar en cuenta las declaraciones de debilidades y fortalezas de quienes presenten este sub-sistema y las impresiones obtenidas de las distintas entrevistas)	1			CND promueve valores de vocación de servicio, compromiso con la calidad, responsabilidad social, espíritu de mejora continua y trabajo en equipo, todo lo cual contribuye a un clima laboral armonioso y al adecuado clima organizacional.
16 La delegación de funciones permite que cada nivel tome decisiones y cumpla las funciones y responsabilidades que le fueron asignadas?	1			
Ejecución:				
17 Se definió y formalizó el carácter administrativo (autonomía), organizacional y jurídico del Organismo Ejecutor, y en su caso el de los Co-ejecutores?	1			La CND es una persona jurídica uruguaya de derecho público no estatal. La CVU es una empresa privada uruguaya constituida bajo la forma de sociedad anónima por acciones nominativas, regida por la ley de sociedades comerciales N° 16.060 cuyo capital accionario es propiedad exclusiva de la CND.
18 Se ha dotado al OE de los mecanismos legales y financieros para su desarrollo autónomo o independiente?	1			Su presupuesto se alimenta de la recaudación de peajes, el subsidio del MTOP en virtud del contrato de concesión y financiamiento externo de organismos multilaterales de crédito (CAF, FONPLATA y BID).
19 El MO y el Organigrama del OE y sus componentes fueron diseñados de acuerdo con las necesidades establecidas en la Programación y en el POA?	1			
20 Se están cumpliendo las funciones y responsabilidad identificadas en el informe de proyecto para la ejecución del mismo?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
21 En la práctica, todas las Unidades Organizacionales están en funcionamiento y con el personal previsto?	1			Tiene una plantilla estable de 16 funcionarios.
Reglamento Operativo(RO), Reglamento de Crédito(RC):				
22 Si aplica, se ha preparado un RO o un RC, que cuente con la aprobación previa del Banco?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
23 El RO/RC se formalizó y divulgó entre los participantes en la ejecución de la operación, dejando constancia de ello?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
24 Se estableció en el RO/RC que toda operación financiera o administrativa debe contar con la documentación necesaria de respaldo?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
25 Dicha documentación permite identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada operación?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
26 El RO/RC diseñado, describe los procedimientos de autorización, movimiento, registro y control oportuno de todas las operaciones técnicas, financieras y administrativas relacionadas con el proyecto?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
En caso de un programa global de inversiones, el Reglamento Operativo contiene las siguientes secciones:				
27 Propósito y definiciones ?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño como un préstamo de inversión de obras múltiples, con un periodo de ejecución de cinco años.
28 Objetivos y Descripción del Programa ?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
29 Criterios para elegibilidad de los co-ejecutores y de las inversiones (técnicos, económicos y financieros)?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
30 Asignación de recursos del Programa?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
31 Mecanismo de traspaso de los recursos, desembolsos, fondo rotatorio, y rendición de cuentas?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
32 Seguimiento (informes) ?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.

En caso de un programa global de crédito, el Reglamento de Crédito contiene las siguientes secciones:				
33 Propósito y definiciones ?			1	
34 Objetivos y Descripción del Programa ?			1	
35 Criterios para elegibilidad y participación de los IFIS?			1	
36 Criterios de elegibilidad de los sub-prestarios y de los sub-préstamos?			1	
37 Términos y condiciones de los sub-préstamos?			1	
38 Formalización de los sub préstamos ?			1	
39 Uso de las recuperaciones y seguimiento (informes)			1	
Cuando se trate de proyectos de ejecución descentralizada, con múltiples co-ejecutores, se ha previsto por parte de la UCP:				
40 Un esquema gráfico representativo del flujo de responsabilidades y funciones de la UCP y de los co-ejecutores?			1	
41 Un esquema gráfico representativo del flujo de responsabilidades y funciones de la entidad que gerencia, cuando se prevé la participación de una firma privada o agencia especializada?			1	
42 Sistemas de monitoreo y reporte para hacer un seguimiento del uso de los recursos por parte de dichos co-ejecutores?			1	
Total	20	0	1	100%

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL				
PREGUNTA	RESPUESTA			Comentarios
	SI	NO	N/A	
1 Se han asignado formalmente las responsabilidades para administrar los asuntos de personal?	1			Mediante un acuerdo de servicio (AS-700-RR.HH.) la CVU recibe de la CND los servicios prestados por la Gerencia de Recursos Humanos de la CND.
2 La(s) persona(s) encargada(s) de las funciones de administración de personal, reúnen requisitos de capacidad y experiencia en el manejo de Recursos Humanos?	1			Gerencia de Recursos Humanos de CND a través de un acuerdo de servicios. Funciona adicionalmente un Comité de RRHH.
3 La Entidad dispone de políticas y procedimientos formalizados y autorizados en un Manual o equivalente, sobre la administración del personal?	1			Alineados con la política de RRHH de la CND.
Las políticas y procedimientos existentes, tienen en cuenta aspectos como:				
4 Búsqueda y Selección?	1			Comprendido en el acuerdo de servicios con CND.
5 Inducción y entrenamiento?	1			Comprendido en el acuerdo de servicios con CND.
6 Capacitación?	1			Comprendido en el acuerdo de servicios con CND.
7 Evaluación del desempeño?	1			Comprendido en el acuerdo de servicios con CND. El 100% del personal es evaluado.
8 Clasificación de cargos y niveles de remuneración?	1			
9 Seguridad social?	1			
10 Impuestos y otras obligaciones laborales?	1			
Otros Requerimientos				
11 Existen procedimientos para el control de asistencia del personal?	1			Dispositivo electrónico de control de asistencia.
12 Disponen de un programa de vacaciones debidamente aprobado para todo el personal?	1			Plan
13 Está previsto un plan para reemplazar al personal clave en ausencias temporales?	1			En CVU todo el personal está capacitado dentro de cada área.
14 Existe una política sobre adquisición de pólizas de seguro para los cargos clave relacionados con el manejo de bienes y valores?	1			CND ni CVU manejan almacenes ni ventanillas de cobros/pagos, lo que relativiza los efectos de la falta de una política de seguros. CVU tiene una política de seguros (detalle en 24-SABS), pero no así CND.

15 Se han fijado los montos asegurables?	1			
16 En general, existe estabilidad en la composición del personal de la Entidad?	1			En CVU la plantilla es estable casi sin rotación.
Ejecución:				
17 Las políticas y procedimientos existentes, son consistentes con los requerimientos del Banco en términos de contratación de personal, incluyendo los consultores, indicados en los documentos de proyecto y contratos de préstamo o convenio de cooperación técnica?	1			
18 Se ha contratado para la ejecución del proyecto el personal identificado en el informe de proyecto?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
19 Se siguió el proceso de selección y contratación recomendado en el informe de proyecto y contrato de préstamo para el personal vinculado al mismo?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
20 Los empleados/consultores contratados, cumplen con los perfiles previstos en los términos de referencia o los requisitos de los cargos, aprobados previamente por el Banco?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
21 La contratación de empleados/consultores por parte del OE contó con la no objeción previa del Banco?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
22 Los niveles de remuneración que surgen de la clasificación de cargos del OE y el monto del rubro de servicios personales en el presupuesto del Programa son compatibles?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
Total	17	0	5	100%

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS				
PREGUNTA	RESPUESTA			Comentarios
	SI	NO	N/A	
1 Existe asignación formal de funciones y responsabilidades (en unidad organizacional o equivalente) en materia de administración de los procesos de adquisición de obras, bienes y Servicios de consultoría, a la escala del proyecto que se financiará?	1			Área Compras y Contrataciones dependiente de la Gerencia General de CVU. Se han estandarizado los procedimientos de modo de armonizar los requerimientos del control estatal (TOCAF) y de los Organismos Multilaterales de Crédito (BID, CAF, FONPLATA), con resultado de pliegos y contratos tipo uniformes. CVU requiere la inscripción de empresas contratistas de obras y servicios viales en su Registro de Proveedores a los efectos de poder comprar Pliegos de Licitación, presentar Ofertas, firmar Contratos de Obras y/o Servicios, etc. Adicionalmente se les exige certificación de calidad.
2 Existe asignación formal de funciones y responsabilidades (en una unidad organizacional o equivalente) por los procesos de recepción, inventario, y mantenimiento de obras, bienes y servicios de consultoría, a la escala del proyecto que se financiará?	1			Área Compras y Contrataciones dependiente de la Gerencia General de CVU.
3 La Unidad cuenta con el equipamiento humano con experiencia y conocimientos necesarios para ejecutar y administrar el programa eficientemente?	1			
4 La Unidad tiene claramente establecidas los procedimientos, las responsabilidades y asignado el personal a las siguientes tareas: • Planificación de adquisiciones • Publicidad y anuncios de licitaciones • Precalificación de contratistas, proveedores y consultores • Preparación de documentos de licitación y contratos • Recepción y apertura de ofertas • Análisis y evaluación de ofertas • Adjudicación y entrada en vigor de los contratos • Administración de contratos durante su ejecución	1			
5 El personal de adquisiciones recibió entrenamiento en relación con las políticas y procedimientos de adquisición de obras, bienes y servicios de consultoría, de acuerdo con las políticas y procedimientos operativos del Banco y la legislación local?	1			En la operación anterior con el Banco (préstamo 2041/OC-UR) participaron del taller de arranque y su desempeño fue satisfactorio. El personal trabajó con el Especialista en Adquisiciones del Banco (EPA) para la confección de pliegos y contratos. Se espera que el Banco ofrezca un taller de arranque para la nueva operación.

6 Existe evidencia formal relativa al suministro de entrenamiento sobre políticas y procedimientos de adquisiciones al personal responsable de tales funciones en los Co-ejecutores?			1	
7 Se han previsto y reglamentado los tipos de contratación y adquisiciones y los niveles de autorización, por monto y complejidad?	1			CVU/CND tienen definida política que contempla diferentes niveles de autorización por monto y complejidad.
8 El sistema de administración de adquisiciones contempla que toda transacción cuente con la documentación necesaria y suficiente que la respalde? (Facturas, Contratos, cotizaciones, etc., según aplique)	1			
9 En aspectos de forma, la documentación mencionada en la pregunta anterior, permite identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada transacción y en particular, establecer la concordancia con los procedimientos de contratación y adquisición de bienes y servicios convenidos o a convenir con el Banco?	1			
10 Los procedimientos de adquisiciones definen una segregación de funciones incompatibles, que permita diferenciar claramente las atribuciones del personal participante en cada una de las diversas fases del proceso? (Reglamento de Contrataciones o equivalente)	1			
11 Los procedimientos contemplan que las solicitudes para adquisición de bienes y servicios estén debidamente fundamentadas en un pedido justificado de la persona o área responsable?	1			
12 Está previsto que únicamente se aprueben las solicitudes, cuando existan recursos presupuestarios identificados y disponibles?	1			
13 Se dispone de un sistema de formularios con numeración pre impresa (deseable en forma electrónica) que sustente todas las actividades de adquisición?			1	Se realiza electrónicamente por SAP.
14 El sistema incluye el número de copias a emitir, el destino de cada una y las firmas que son necesarias en ellas?			1	Se realiza electrónicamente por SAP.
15 Cuando aplique, se lleva un sistema de registro permanente de inventario para controlar sus movimientos por unidades de iguales características?			1	
16 El sistema de inventario incluye un programa de cantidades mínimas y máximas de inventario?			1	
17 Se han asignado espacios físicos adecuados, según el tipo de inventarios, para su almacenamiento y control adecuados?			1	
18 El sistema de administración de adquisiciones permite identificar los compromisos y demás transacciones desde su inicio y 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?	1			
19 Disponen de medidas para la conservación, seguridad y manejo apropiado de los bienes y elementos almacenados?			1	
20 Se realizan verificaciones periódicas de la existencia física de los bienes de inventario?			1	
21 Se ha establecido que dichas verificaciones sean conciliadas contra los registros contables?			1	
22 Las verificaciones son practicadas por empleados independientes del manejo y registro de dichos bienes?			1	
23 Auditoría Interna (Control Interno) participa en la planificación y observación de la			1	

verificación?				
24 Existe un plan de seguros para proteger los bienes en general?	1			CVU tiene vigentes contratos de seguro de incendio de edificio y responsabilidad civil, daños y RC vehículos y hurto de equipos de oficina.
25 Se dispone de instrucciones precisas para informar y tomar acción física y contable de los bienes obsoletos, dañados o perdidos o para la venta?			1	
26 Dichas instrucciones son concordantes con las normas legales vigentes?			1	
27 Se mantienen registros permanentes de los activos fijos, donde se muestren las compras, retiros, traspasos y mejoras?			1	
28 Se dispone de una política para formalizar a cada Área Administrativa y en su caso a los empleados la responsabilidad por el manejo de los bienes que le han asignado y su uso exclusivo para los fines previstos?	1			
29 Existe un plan de mantenimiento general para obras y bienes adquiridos?			1	
30 Emiten informes sobre el cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo?			1	
31 Se comparan los bienes adquiridos y los servicios contratados y recibidos, con las Ordenes de Compra emitidas?	1			
32 El sistema incluye la codificación para identificar los activos fijos?			1	
33 Disponen de un sistema de archivo de la documentación soporte de las adquisiciones de bienes y servicios de consultoría y de contratación de obras, el cual permita referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas y permita una auditoría de las mismas como lo requiere el Banco?	1			Se archivan los originales en la gerencia de Contabilidad de CND-Holding
34 El OE está cumpliendo adecuadamente y en forma secuencial con las políticas y procedimientos de adquisiciones del Banco (listas cortas, preparación de términos de referencia, no-objeciones, evaluaciones, etc.)?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
35 En caso de proyectos de ejecución descentralizada con la participación de múltiples co-ejecutores, se han establecido procedimientos que regulen el sistema de archivo de la documentación soporte de adquisiciones de bienes y servicios y contratación de consultores, que permita referenciar e identificar en forma directa las transacciones efectuadas con los recursos del proyecto?			1	
36 Las adquisiciones realizadas por el OE están contempladas en el plan de adquisiciones del proyecto?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
37 Si se utilizaron recursos del proyecto a título de reconocimiento de gastos o financiamiento retroactivo, con relación a gastos elegibles efectuados con anterioridad a la aprobación de la operación, se efectuó una revisión de los gastos propuestos en lo que se refiere a su elegibilidad y cuantificación, de acuerdo a los procedimientos requeridos por el Banco? (que tales gastos resulten de procedimientos de contratación de servicios de consultoría o de adquisiciones de bienes y servicios que hayan cumplido con condiciones substancialmente análogas a las posteriormente establecidas en el contrato de préstamo)			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
Total	16	0	21	100%

CUESTIONARIO: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA				
PREGUNTA	RESPUESTA			Notas
	SI	NO	N/A	

1 Se asignaron formalmente en una Unidad o equivalente con nivel jerárquico y autoridad suficiente, los asuntos relacionados con la Administración Financiera? (Presupuesto, Tesorería, Contabilidad)	1		Gerencia de Administración y Finanzas con áreas específicas dependientes: Control presupuestal; Contabilidad CND-Holding; Tesorería; Finanzas; Tecnologías de la Información; Gestión Documental; Compras y Servicios; Mantenimiento y seguridad edilicia.
2 La(s) persona(s) encargada(s) de tales funciones, reúnen requisitos de capacidad y experiencia en la administración financiera?	1		
3 El personal está familiarizado con los procedimientos del Banco para la preparación de solicitudes de desembolso?	1		El personal recibió entrenamiento par otras operaciones con el Banco. Requerirá actualización mediante taller de arranque.
4 Disponen de un Manual de Procedimientos autorizado y en vigencia para la administración financiera?	1		Contemplado en el mapa de procesos generales de apoyo
5 Disponen de un sistema de registros contables y financieros automatizado e integrado con la contabilidad general de la entidad, que permita identificar las transacciones a cargo del proyecto, por fuente de financiamiento y por categorías de inversión, de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco, y de forma independiente de otras actividades de la entidad?	1		SAP para toda la CND/CVU
6 El Sistema permite disponer de información financiera oportuna y confiable para la preparación de los Estados Financieros y otros informes?	1		SAP para toda la CND/CVU
7 En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, se cuenta con un sistema contable integrado que permita identificar recursos y transacciones efectuados por cada co-ejecutor participante, discriminados por categorías y sub-categorías de inversión, de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco?		1	
8 Demuestren el costo de las inversiones en cada categoría y sub-categoría de acuerdo con el Plan de Cuentas aprobado por el Banco, como así también el progreso de las obras?	1		El sistema integrado de CND (SAP) tiene la capacidad para ello una vez que se inicie la ejecución del programa con el Banco.
9 La Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP), o la Unidad Coordinadora (UC), como corresponda, ha preparado y cuenta con un manual contable de aplicación para el proyecto ?		1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
10 Cuando se trate de programas de crédito, los registros precisan, además, los créditos otorgados, las recuperaciones efectuadas y la utilización de estas?		1	
11 Se dispone de un sistema de archivo de la documentación soporte de las transacciones financieras, el cual permita referenciar e identificar en forma directa las operaciones?	1		El archivo físico de los originales se aloja en la Gerencia de Contabilidad Holding.
12 En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, los co-ejecutores cuentan con un sistema de archivo de la documentación soporte de las transacciones financieras, que permita referenciar e identificar las operaciones efectuadas con los recursos del proyecto, los registros contables y las solicitudes de desembolso presentadas a la UCP?		1	
13 Existen procedimientos claros y debidamente aprobados para formular, ejecutar y controlar el presupuesto?	1		El Área de Control de Gestión de CVU prepara y mantiene una planilla de planificación financiera (llamada Flujo de Fondos) para calcular desvíos, realizar proyecciones, etc. Se carga manualmente a partir de Informes de recaudación y se concilia mensualmente con registros de SAP de CND.
14 Se diseñaron mecanismos y procedimientos de programación financiera de corto, mediano y largo plazo?	1		Id. ant.
15 Se dispone de un sistema de presupuesto automatizado e integrado?	1		Se registra en el sistema integrado SAP de CND
16 Existen mecanismos de control, evaluación y seguimiento de la ejecución	1		Responsabilidad del Área de Control de Gestión de CVU y Control de Gestión de

presupuestaria?				Proyectos de la CND.
17 Para programas de ejecución descentralizada, se diseñó un mecanismo de consolidación y control presupuestario de las transacciones financieras a cargo de los co ejecutores? (unidades descentralizadas)			1	
18 Un reglamento operacional o normas para el manejo de los recursos provenientes del financiamiento o contribución del Banco y de la contrapartida local: funciones, atribuciones, restricciones, etc.?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
19 La apertura de 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 destinados al mismo?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
20 La apertura de cuentas bancarias en Bancos Comerciales, a nombre del proyecto, para el manejo exclusivo de los recursos de la contrapartida local, destinados al mismo?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
21 Cuando se trate de proyectos de ejecución descentralizada, la apertura de cuentas bancarias en Bancos Comerciales por parte de los co-ejecutores, a nombre del proyecto, para el manejo exclusivo de los recursos del financiamiento y de la contrapartida local, destinados al mismo?			1	
22 Se preparen programaciones de caja (cash flow) integrando las necesidades de todas las Unidades?			1	
23 La preparación de registros, informes y conciliaciones periódicos que muestren los saldos y el movimiento de las cuentas bancarias y obligaciones?	1			
24 Las conciliaciones bancarias son preparadas por personal independiente de aquel que tiene acceso al registro y manejo de los fondos?	1			
25 Las conciliaciones bancarias están actualizadas para cada cierre mensual?	1			
26 Las conciliaciones bancarias no revelan partidas antiguas sin ajustar, o si las hubiere, han dispuesto de acciones puntuales para la depuración?	1			
27 Efectuar conciliaciones periódicas del Fondo Rotatorio entre los saldos bancarios disponibles, los registros del ejecutor y los del Banco, y se explican debidamente las partidas conciliatorias o se efectúan los ajustes pertinentes?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
28 Mecanismos para la preparación y presentación de informes semestrales sobre el Fondo Rotatorio, dentro de los 60 días siguientes al cierre de cada semestre?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
29 En el caso de proyectos de ejecución descentralizada, se dispone del flujo de fondos entre el Banco (u otros co-financiadores), la UCP y los co-ejecutores (esquemas gráficos) ?			1	
30 Para programas de ejecución descentralizada, existen procedimientos que regulen el mecanismo de rendición de cuentas e informes financieros, el traspaso de fondos y el tipo de documentación de respaldo relacionados con solicitudes de desembolso?			1	
31 En caso de proyectos de ejecución descentralizada, con múltiples co-ejecutores, procedimientos para la revisión ex-post de documentos de apoyo de solicitudes de desembolso, concordantes con las normas del Banco?			1	
32 Asegurar que los sub-préstamos que se otorguen sean elegibles de acuerdo con las condiciones establecidas en el RC?			1	
33 El registro, control y uso de las recuperaciones?			1	
34 El control y seguimiento de la aplicación de tasas de interés acorde con las			1	

condiciones establecidas en el RC?				
35 Todas las transacciones financieras, incluidos los compromisos adquiridos, se registren adecuadamente en el momento de su ocurrencia?	1			
36 Por cada transacción financiera, (ingresos y egresos) se emita un comprobante oficial mediante un formulario de numeración pre impresa con la información necesaria para su identificación, clasificación y registro contable?	1			
37 Los ingresos se depositen total e íntegramente en las cuentas bancarias autorizadas?			1	
38 Tales depósitos se hagan diariamente o a más tardar el día hábil siguiente de recibidos?			1	
39 Cada pago esté acompañado de documentación de respaldo tal como: Orden de compra autorizada, constancia original de recepción de bienes y servicios, factura original y comprobante de egreso?	1			
40 Responsabilidades para comprometer recursos, revisar y autorizar los pagos?	1			
41 Excepto los pagos por caja menor, o los casos en que la Ley lo disponga, todos los pagos se efectúen mediante cheque intransferible a nombre del beneficiario o transferencia electrónica?	1			
42 La documentación original de soporte de toda transacción solamente es archivada cuando haya sido firmada, de acuerdo con las normas previstas?	1			
43 Permita generar los estados financieros del proyecto y otros informes financieros que sean requeridos por el Banco?	1			
44 Existen plazos definidos para la preparación y presentación oportuna de los Estados e informes financieros requeridos por el Banco?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
45 Existen políticas y procedimientos definidos para desarrollar/modificar, probar e implementar los sistemas contables, incluyendo programas de computadora y archivos de datos relacionados?	1			
46 Existe un procedimiento para el respaldo periódico (back- up de la información y del sistema) que asegure la recuperación de la información financiera y contable?	1			Está integrado a la entidad
47 Existen métodos (claves de acceso, niveles de autorización, validación, etc.) para impedir el acceso no autorizado a la base de datos y a los sistemas de información contable y financiero?	1			
48 Existe un plan de contingencia aprobado y una política de revisión periódica, que asegure el procesamiento oportuno y continuo de la información financiera y contable?	1			
49 Se tienen documentados los programas y aplicaciones?	1			
50 Existe restricción formal de acceso al centro de cómputo?	1			
51 Las personas responsables por la información financiera están familiarizadas con los Documentos AF-100 Política del Banco para Estados Financieros de Entidades y Proyectos, y AF-300 Guía para la preparación de Estados Financieros?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño. Requerirá taller de arranque para actualización.
52 Los Estados Financieros y demás información financiera requerida por las normas y procedimientos del Banco, se han entregado al Banco con la periodicidad y fechas previstas en el contrato?			1	El programa con el BID está en su fase de diseño.
Total	29	0	23	100%

CUESTIONARIO: SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
PREGUNTA	RESPUESTA			Notas
	SI	NO	N/A	
1 Se ha diseñado un código de conducta (ética) o instructivo equivalente?	1			CND está en proceso de diseñar y aprobar un código de ética propiamente dicho en un solo documento. No obstante, la ley 17.060 de 23/12/98, refiere al "Uso Indevido del Poder Público" y constituye la ley madre en materia anticorrupción. En la misma se crea la Junta de Transparencia y Ética Pública (JUTEP), se establecen sus cometidos y atribuciones, se realizan modificaciones al Código Penal y se incorporan nuevas figuras delictivas, se establece la obligatoriedad de presentación de declaraciones juradas para ciertas categorías de funcionarios públicos y se definen los principios fundamentales de un Código de Ética Pública. Desde la vigencia de la ley, se han aprobado varias normas modificativas y complementarias que se encuentran dispersas en distintas leyes. Adicionalmente, el decreto 30/03 de 23/01/2003 contiene las Normas de Conducta en la Función Pública. CND y CVU se rigen por estas normas.
2 Se ha previsto la inducción del personal al código de conducta?	1			El artículo 7 del decreto 30/2003 establece la divulgación necesaria y la presunción de conocimiento de las normas: "Es obligación de todo funcionario alcanzado por las presentes Normas de Conducta en la Función Pública conocer su texto y sucesivas modificaciones, su ignorancia no sirve de excusa. El jerarca de la unidad o dependencia pública a la que pertenece el funcionario a quien se aplica la presente normativa, deberá en forma inmediata facilitarle un ejemplar de las Normas de Conducta en la Función Pública vigentes."
3 Los empleados certifican el conocimiento y entendimiento del código de conducta en el momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año?	1			Solo en el momento de su ingreso. Han tenido talleres de la JUTEP
4 Los empleados declaran la existencia o inexistencia de conflictos de interés al momento de su ingreso y por lo menos una vez cada año?	1			En el contrato de trabajo o de arrendamiento de servicios se incluye una cláusula sobre incompatibilidades.
5 Se ha asignado a un nivel apropiado la responsabilidad por evaluar y resolver situaciones de presunto incumplimiento del código de conducta, fraudes, otros incumplimientos y recomendaciones para mejorar el control?	1			Existe un procedimiento disciplinario aprobado en 2013 por el Directorio de CND. Aplica a CVU en virtud del acuerdo de servicios.
6 El estilo de administración de la Entidad está basado en el cumplimiento de normas orientadas a la eficiencia, eficacia y transparencia operacional? (Verificar existencia formal y conocimiento del personal de un código institucional de valores, y la existencia de elementos representativos de medición permanente del desempeño, definición de Visión, Misión, POA, Indicadores y estándares, etc.)	1			Se apoya en el mapa de procesos publicado en web de CVU.
7 Disponen de informes o equivalentes, mediante los cuales se observe que la propia administración estimula y practica la auto evaluación, de tal forma que se confirme la existencia de ambiente de control y el mejoramiento del mismo?	1			Se realiza evaluación de desempeño de de CVU y CND. Se diseño un formulario de autoevaluación. Se realiza una instancia conjunta (entrevista) entre autoevaluado y evaluador de la que puede surgir un compromiso de mejora.
8 Se ha diseñado una función de Auditoría Interna o equivalente (sin responsabilidad por funciones en línea)?	1			La función de AI se cumple orgánicamente por la Unidad de Auditoría Interna (integrada por un Jefe y dos asistentes, en ocasiones se contrataron tercerizados) de la CND.
9 La administración toma en cuenta y corrige oportunamente las inconsistencias en actividades de control reportadas por AI?	1			Funciona un Comité de Auditoría interna integrado por dos directores (uno por la oposición si corresponde) el Auditor Interno y eventualmente el Gerente General de CVU
Valoración de Riesgos				
10 Existe una identificación clara de la relación entre la planificación y la programación de actividades de la Entidad?	1			

11 El personal con responsabilidades por el logro de objetivos y metas participó en su diseño o recibió una inducción apropiada sobre los mismos?	1		Los cargos de la jerarquía conllevan compromiso por cumplimiento de metas y responsabilidad técnica.
12 Disponen de una metodología estructurada y divulgada para el Análisis de Riesgo 'AR'?	1		Se contrató a la consultora CPA Ferrere para comenzar evaluación de riesgos y se obtuvieron matrices de los riesgos clásicos para todas las empresas del holding. Al las actualiza cuando aplica su programa a las áreas involucradas de dichas empresas.
13 Disponen de Informes representativos de que la metodología de AR funciona en la práctica y contribuye a la gestión oportuna del riesgo?		1	
Actividades o Procedimientos de Control			
14 En general, las actividades de control se relacionan o son una consecuencia de la evaluación de riesgos?	1		
15 Se han formalizado procedimientos para establecer que los datos que se procesan son completos y basados en transacciones reales autorizadas, de tal forma que sirvan para preparar informes confiables y oportunos?	1		
16 En cada proceso importante, se han identificado las actividades que contribuyen a los objetivos del SCI?	1		Implícito en la definición de los procesos de gestión
17 Existe constancias formales de que el personal con responsabilidad en los procesos, conoce y entiende las actividades de control?	1		
Información y Comunicación			
18 El sistema de información está respaldado en una plataforma tecnológica que facilite el procesamiento y consulta de datos en forma integral y oportuna?	1		SAP
19 Se han definido formalmente procedimientos para proteger de los riesgos correlativos los equipos y las aplicaciones computarizadas?	1		En CVU áreas de Soporte Informático y Desarrollo y Programación. En CND área de Tecnologías de la Información de la Gerencia de Administración y Finanzas.
20 Existen mecanismos adecuados que faciliten la comunicación al interior de la Organización (comunicación de políticas, normas, procedimientos, nombramientos y retiros de personal, aclaraciones, reporte de asuntos inusuales, asimilación de sugerencias, etc.)?	1		Web CND y CVU; SAP
21 Existen mecanismos que faciliten la comunicación al exterior de la Organización (canales de comunicación con proveedores, entidades multilaterales, gubernamentales, financieras, etc.)?	1		Web CND y CVU
Monitoreo			
22 Se han definido funciones y procedimientos de supervisión para los procesos más importantes?	1		Unidad de Calidad de CVU
23 Disponen de constancias formales de que la supervisión se cumple en la práctica (identificar evidencias que revelen la participación de los niveles de dirección en la revisión de la calidad de los procesos)	1		Implícito en el proceso de mejora continua.
24 Se han previsto mecanismos para que el personal realice auto evaluaciones periódicas del funcionamiento de los controles correspondientes a sus áreas de responsabilidad?	1		Implícito en el proceso de mejora continua.
25 Se ha establecido con claridad la responsabilidad y acciones relacionados con la recepción, evaluación y trámite de las iniciativas de los empleados, con relación al SCI?		1	No está previsto formalmente.
26 Si se ha formalizado la creación y funcionamiento de una Unidad de Auditoría Interna, esta fundamenta sus labores de acuerdo con las Normas de Auditoría Interna Generalmente Aceptadas 'NAI'? (Verificar la existencia de Manual de AI, tamaño de la Unidad, conocimiento de sus miembros de las NAI, Alcance de las auditorías)	1		Es la AI de la CND, dependiente a nivel de asesoría del Directorio.

27 Se ha asignado responsabilidad y previsto un procedimiento para recibir, evaluar y tramitar las recomendaciones y conclusiones de Auditoría Interna sobre el SCI?	1			
28 Los niveles de responsabilidad y autoridad, revelan satisfacción por los servicios que reciben de la AI?	1			
29 Disponen de un informe de Auditoría Interna o equivalente actualizado, en el cual se revele que se han cumplido los requisitos detallados para cada uno de los cinco componentes del control interno, descritos en las cinco secciones de este cuestionario?	1			
Total	27	1	1	96%

CUESTIONARIO: SISTEMA DE CONTROL EXTERNO				
PREGUNTA	RESPUESTA			Notas
	SI	NO	N/A	
1 Si la Entidad esta sujeta a Auditoría externa, esta se ha cumplido con una periodicidad anual?	1			El auditor externo de CND es la firma independiente PriceWaterhouseCoopers hasta el ejercicio 2015. Luego se realizará un nuevo llamado. La CVU tiene contrato con la firma de auditores independientes CPA Ferrere.
2 Existen procedimientos formales para la administración de los servicios de Auditoría externa (responsabilidades para la preparación y suministro de información, seguimiento al cumplimiento de fechas de compromiso, recepción de los resultados, aclaraciones y comunicaciones con los Auditores Externos, etc.)?	1			
3 Disponen de un contrato formal o equivalente, para la realización de la Auditoría externa?	1			
4 Las declaraciones de naturaleza y alcance de los servicios de Auditoría, reflejan con claridad los beneficios que se espera obtener de este servicio?	1			
5 Las estimaciones de honorarios están basadas en cálculos razonables de hora/hombre o días/hombre, en función de los alcances y la naturaleza del trabajo? (verificar si existe una sustentación formal de estos cálculos)	1			
6 Los honorarios se han venido pagando de acuerdo con lo previsto en el contrato?	1			
7 Si ha habido retrasos en los pagos de honorarios, estos están justificados, por razones atribuibles a incumplimientos de la FAI?			1	
8 La Firma de Auditores externos, únicamente presta este tipo de servicio a la entidad?	1			
9 Los informes de la Auditoría contratada, o de la Auditoría de una ISA, fueron entregados en la oportunidad prevista en el contrato o en la norma legal que lo requiere?	1			
10 Si en los informes, los dictámenes se apartaron de la opinión limpia o estándar, y se reportaron hallazgos y recomendaciones de Control Interno, la Entidad ha producido oportunamente, acciones formales dirigidas a solucionar tales problemas?			1	
11 Si hubo limitaciones al alcance del auditor, estas representan un desconocimiento de la Entidad sobre los apoyos necesarios para cumplir los objetivos de la Auditoría?			1	
12 Disponen de evidencia sobre la corrección efectiva de los asuntos reportados en el informe?			1	
13 La naturaleza de las correcciones está dirigida a solucionar las causas de los problemas, para que no continúen repitiéndose las observaciones de la Auditoría Externa?			1	

14 Si subsisten asuntos por resolver, provenientes de los Informes de Auditoría Externa, ello se puede atribuir a desconocimiento de los beneficios o falta de voluntad de la administración para aplicar las soluciones?			1	
Total	8	0	6	100%